Osobowościowe uwarunkowania przywództwa. Menedżerowie a specjaliści

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

OSOBOWOŚCIOWE UWARUNKOWANIA PRZYWÓDZTWA

MENEDŻEROWIE A SPECJALIŚCI

Magdalena Kraczla

Dąbrowa Górnicza 2013

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Prace naukowe Wyższej Szkoły Biznesu
w Dąbrowie Górniczej.

Recenzent:
dr hab. Grażyna Aniszewska prof. SGH

Projekt okładki:
Digitalpress

ISBN 978-83-64927-28-7

Wydawca:
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
ul. Cieplaka 1c, 41-300 Dąbrowa Górnicza
tel. (32) 262 28 05
e-mail: info@wsb.edu.pl
www.wsb.edu.pl

Wydanie I, nakład: 100 egz.

© Copyright by Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej 2013

Skład druk i oprawa:
Digitalpress Lidia Jaworska
ul. Kasztanowa 3/9, 42-500 Będzin

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

ROZDZIAŁ 1
Osobowość jako konstrukt teoretyczny 11
1.1. Rozumienie pojęcia osobowość 11
1.2. Podstawowe elementy struktury osobowości 15
1.2.1. Rozwój osobowości 17
1.3. Wybrane teorie osobowości 19
1.3.1. Koncepcja cech G.W. Allporta 19
1.3.2. Koncepcja cech osobowości R.B. Cattella 21
1.3.3. Koncepcja cech osobowości H.J. Eysencka 21
1.3.4. Koncepcja potrzeb H.A. Murraya 23

ROZDZIAŁ 2
Przywództwo w organizacji 27
2.1. Rozumienie pojęć zarządzanie, kierowanie, przywództwo, liderowanie 27
2.2. Kierowanie jako podstawowy proces w funkcjonowaniu organizacji 33
2.2.1. Menedżer i jego funkcje w organizacji 34
2.2.2. Władza menedżerska 42
2.2.3. Style kierowania jako sposoby realizacji władzy 49
2.3. Przywództwo jako najwyższa forma kierowania 67

ROZDZIAŁ 3
Przywództwo w kontekście osobowości. 79
3.1. Osobowościowe uwarunkowania przywództwa 79
3.1.1. Cechy określające motywację do działania 81
3.1.2. Uwarunkowania poznawcze 86
3.1.3. Uwarunkowania emocjonalne 88
3.1.4. System wartości 90
3.1.5. „Koncepcje osobowościowe" przywództwa. 92
3.1.5.1. Koncepcja Analizy Transakcyjnej (E. Berne) 92
3.1.5.2. Procesualny sekwencyjny model efektywnego kierowania (B. Kożusznik i M. Adamiec) 97
3.1.5.3. Inne „podejścia osobowościowe" 98

ROZDZIAŁ 4
Badania własne 99
4.1 Przedmiot badania i problem pracy 99
4.2 Sformułowanie problemu pracy i hipotez badawczych 104

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

4.3 Metody pomiaru psychologicznego (narzędzia badawcze) 105
4.4 Charakterystyka grupy badawczej 108
4.5 Sposób przeprowadzenia badań 109

ROZDZIAŁ 5
Analiza wyników badań własnych 115
5.1 Różnice osobowościowe między grupami menedżerską i specjalistyczną 116
5.1.1 Charakterystyka różnic osobowościowych między grupami menedżerską i specjalistyczną, mierzonych skalami testu ACL 120
5.1.1.1 Skale modus operandi ACL 120
5.1.1.2 Skale potrzeb ACL 122
5.1.1.3 Skale tematyczne ACL 126
5.1.1.4 Skale Analizy Transakcyjnej ACL 129
5.1.1.5 Skale oryginalności - inteligencji ACL 131
5.2 Różnice osobowościowe: menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni. 135
5.2.1 Charakterystyka różnic osobowościowych: menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni, mierzonych skalami testu ACL 138
5.2.1.1 Skale potrzeb ACL 138
5.2.1.2 Skale tematyczne ACL 140
5.3 Analiza psychologiczna profilu menedżera 143
5.4 Dyskusja wyników 146
5.5 Weryfikacja hipotez badawczych 151
5.5.1 Weryfikacja hipotezy H1 151
5.5.2 Weryfikacja hipotezy H2 152
5.5.3 Weryfikacja hipotezy H3 153

ROZDZIAŁ 6
Wnioski z programu badań własnych 155
6.1 Podsumowanie i wnioski końcowe 155
6.2 Możliwości praktycznego wykorzystania wyników badań własnych 158

Zakończenie 163
Bibliografia 167
Spis tabel 177
Spis wykresów 179
Spis rysunków 181

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

WSTĘP

W nowocześnie zarządzanych organizacjach, opartych na wiedzy i idei kapitału ludzkiego, wymaga się „nowoczesnego" kierowania ludźmi. Od końca XX wieku społeczeństwa, a tym samym przedsiębiorstwa, podlegają niezwykle gwałtownym przemianom. Wraz z tymi przeobrażeniami wyraźnej transformacji uległy role menedżerskie i zmieniły się oczekiwania wobec osób zarządzających. Obecnie największy akcent położony jest na poszukiwanie czynników determinujących sukces w pracy menedżera, co niejako wymusiło potraktowanie problematyki kierowania ludźmi w sposób pogłębiony, wielowymiarowy, przechodząc od paradygmatu kierowania do paradygmatu przywództwa.

Przywództwo i idea rozwijania zdolności przywódczych znane są od czasów starożytności. Już Platon dzielił ludzi na przywódców i tych nazywał „ludźmi ze złota" i na tych, którzy do tej roli nie byli przeznaczeni i tych określał „ludźmi z brązu" (Avery 2009). Zainteresowanie problematyką przywództwa trwa więc od tysiącleci i choć inny był kontekst rozpatrywania tej idei, to dyskutowane w tym obszarze zagadnienia podobne były do tych, o których dyskutuje się dzisiaj w odniesieniu do nowoczesnych przedsiębiorstw.

Współczesna rzeczywistość rynkowa, charakteryzująca się nieustannymi zmianami skutkuje tym, że organizacje muszą funkcjonować w warunkach coraz mniej stabilnych i niepewnych. Stąd obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, wzrasta zapotrzebowanie na menedżerów – przywódców, którzy będą potrafili mobilizować i wykorzystywać potencjał ludzki organizacji, przyczyniając się do jej wzrostu, dynamizowania wartości oraz przezwyciężania przeszkód i ograniczeń, warunkowanych konkurencyjnym rynkiem.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji i modeli przywództwa, eksponujących inne wymiary i czynniki zapewniające sukces przywódczy. Żadne z nich nie jest jednak podejściem rozstrzygającym i wyjaśniającym wszystkie wątpliwości. Liczne rozważania naukowe oraz wielość podejść badawczych nakazuje raczej przyjąć, iż problematyka przywódcza stanowi przedmiot dociekań w wielu dyscyplinach naukowych i rozpatrywana jest w sposób wielopłaszczyznowy. Złożoność tego terminu powoduje, iż aby lepiej zrozumieć przywództwo, badacze koncentrują się na wybranych, wąskich aspektach tej problematyki, badając jej elementy składowe. Trudność w zakresie prowadzenia badań nad przywództwem oraz wypra-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

cowania kompleksowej teorii przywództwa związana jest z jego istotą. Proces przewodzenia obejmuje zachowanie przełożonego, grupę, która podlega przewodzeniu i cele, które należy osiągnąć. Interakcje, jakie zachodzą między tymi aspektami trudno poddają się badaniom i analizom, a stanowią o istocie procesu przewodzenia. Warto jednak podejmować próby uzgodnień i uściśleń w tym względzie, gdyż przywództwo traktowane jest dzisiaj jako jedna z najważniejszych wartości, a w praktyce działania – najistotniejszych sprawności, potrzebnych nowoczesnym organizacjom.

Najbardziej ogólnie można rozumieć **przywództwo jako najnowocześniejszą, najbardziej inspirującą i najbardziej dojrzałą formę kierowania ludźmi.** Zaznaczyć jednak należy, że choć w literaturze przedmiotu *przywództwo* często określane jest jako szczególna umiejętność wywierania wpływu na pracowników, to należy ją rozumieć nie jako umiejętność stosowania technik psychomanipulacji, ale jako zdolność przejścia *od kierowania przez kontrolowanie* do *kierowania przez zaangażowanie*.

Wiele jest propozycji i zestawów umiejętności przywódczych, uznawanych za szczególnie cenne w organizacji przyszłości. Panuje wśród nich dosyć duża różnorodność, a nawet pewien chaos, jednak najczęściej uznaje się, iż osobowość jest tym czynnikiem, który stanowi fundamentalny wyznacznik umiejętności przywódczych.

Zależność przywództwa od uwarunkowań osobowościowych jest na tyle silna i udowodniona w wielu badaniach z zakresu literatury przedmiotu, że warto poddać tą zależność szczegółowym rozważaniom, co stanowi cel i zakres niniejszej monografii. Celem pracy jest pomiar i interpretacja zmiennych osobowościowych w grupie menedżerskiej oraz różnic w tym zakresie między grupą menedżerską i specjalistyczną (badania porównawcze).

W rozdziale I pracy określono pojęcie *osobowość* oraz podjęto problematykę jej dynamicznego funkcjonowania. Dla potrzeb prowadzonych rozważań i zaplanowanej metodologii badawczej w sposób szczególnie precyzyjny zaprezentowano koncepcje cech osobowości. Wielu klasycznych i współczesnych psychologów, zajmujących się problematyką osobowości uznaje cechy za podstawowe jednostki jej opisu i budowy (Pervin 2002) i właśnie w kategorii cech *osobowość* bywa opisywana najczęściej zarówno w nauce, jak i w praktyce konsultingowej (wieloletnie doświadczenie konsulingowe Autorki niniejszej pracy). W pracy omówiono trzy klasyczne teorie cech: koncepcję cech osobowości G.W. Allporta, koncepcję cech osobowości R.B. Cattella oraz koncepcję cech osobowości H.J. Eysencka. Uwzględniono równocześnie, iż w psychologii osobowości panuje współcześnie przekonanie, że charakterystyki osobowości w kontekście cech nie są wystarczające i nie ujmują osobowości w sposób całościowy (Oleś 2003).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Z tego też względu poszerzono prowadzone rozważania o klasyczną koncepcję potrzeb H.A. Murraya, który uznawał za ważny aspekt osobowości organizację potrzeb jednostki, określającą jej mechanizmy motywacyjne. **Połączenie koncepcji cech i potrzeb stanowi teoretyczne podłoże w zakresie problematyki osobowości w niniejszej monografii** i znajduje uzasadnienie z dwóch powodów: oparte jest o najnowszy nurt badawczy, w którym łączy się cechy z motywami (Cervone, Pervin 2011) oraz stanowi podejście spójne z metodologią badawczą i wykorzystanymi narzędziami pomiaru w empirycznej części niniejszej monografii.

W rozdziale II dokonano przeglądu terminów *zarządzanie, kierowanie, przywództwo, liderowanie*. Zaprezentowano także charakterystykę procesu kierowania, uznając go za podstawowy proces funkcjonowania organizacji. Dla zrozumienia jego istoty określono funkcje i role menedżerskie, szczeble kierowania oraz źródła władzy kierowniczej. Oddzielnie potraktowano *styl kierowania* jako praktyczne narzędzie pracy menedżera, odwołując się do najważniejszych i najbardziej interesujących typologii stylów kierowania. W tym kontekście prześledzono sposoby „spełniania się" procesu kierowania i ścieżkę przejścia od autokratycznych form kierowania, opartych o władzę wymuszania i nakazująco-kontrolny sposób postępowania z podwładnymi, przez podejścia demokratyczne, uznające podmiotowość pracowników, aż do przywództwa jako najwyższej formy kierowania. Dla opisu *idei przywództwa* określono go definicyjnie, przywołano modele przywództwa i przykłady koncepcji, określających kluczowe umiejętności przywódcy, zapewniające sukces przywódczy. Natomiast koncepcje przywództwa koncentrujące się na jego atrybutach osobowościowych celowo przesunięto do rozdziału III, zgodnie z zaplanowanym porządkiem prowadzonych analiz.

Rozdział III stanowi syntetyczną analizę relacji osobowość – przywództwo, osadzając przywództwo w problematyce osobowości i ukazując uwarunkowanie jego skuteczności czynnikami osobowościowymi. Dla szerokiego zobrazowania osobowościowego zdeterminowania przywództwa odwołano się do uzgodnień teoretycznych i przeprowadzonych badań dostępnych w literaturze przedmiotu, dostarczając wiedzy z zakresu uwarunkowań motywacyjnych (potrzeb i wartości), poznawczych, emocjonalnych, związanych z postawami życiowymi oraz wybranymi cechami osobowości, empirycznie sprawdzanymi przez różnych autorów. Zgodnie z przekonaniem przyjętym w nauce, iż pojedyncze cechy nie wyjaśniają i nie decydują o zachowaniach przywódczych (choć warto ich poszukiwać i poddawać je badaniom), przywołano podejścia szerzej odnoszące się do opisu osobowościowych determinantów przywództwa oraz stanowiące próbę konstruowania profili wymagań osobowościowych dla współczesnego przywódcy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Rozdział IV obejmuje metodologię badań – określenie problemu badawczego i celu pracy, sformułowanie pytań i hipotez badawczych, prezentację grup objętych badaniami oraz charakterystykę narzędzi badawczych. Warto zwrócić uwagę, iż w pracy użyto – do pomiaru zmiennych osobowościowych – Testu Przymiotnikowego ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna (w autoryzowanym i uzgodnionym z autorami, polskim przekładzie Zenomeny Płużek z 1983 r.). Test ACL jest jednym z najbardziej znanych na świecie testów do badania osobowości (Oleś 2003). Znajduje zastosowanie w praktyce psychologicznej oraz biznesowej, w zakresie działań rekrutacyjnych, konsultingowych oraz coachingowych (źródło: praktyka rynkowa oraz doświadczenie zawodowe Autorki niniejszej pracy).

Rozdział V zawiera wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na grupie menedżerskiej i specjalistycznej oraz w grupie menedżerskiej z podziałem respondentów na płeć. Poszczególne podrozdziały prezentują szczegółową analizę (w formie tabelarycznej i graficznej) oraz interpretację psychologiczną wyników dotyczących różnic osobowościowych, mierzonych skalami testu ACL, między grupą menedżerów i specjalistów oraz menedżerów płci męskiej i żeńskiej. Dodatkowo dokonano analizy jakościowej profilu menedżerskiego, która w sensie statystycznym nie stanowi danych, które mogłyby być podstawą weryfikacji hipotez, lecz w sensie analitycznym potwierdza materiał statystyczny i dopełnia rozkładu cech osobowościowych w podlegającej badaniu grupie menedżerskiej. Następnie omówione zostały osiągnięte rezultaty w odniesieniu do sformułowanych w metodologicznej części pracy hipotez badawczych.

Rozdział VI zawiera natomiast podsumowanie uzyskanych wyników badań oraz wskazanie praktycznych wniosków z przeprowadzonych analiz, możliwych do zastosowania w praktyce menedżerskiej, a przede wszystkim stanowiących zalecenia dotyczące rozwoju i umacniania osobowości przywódczej.

Warto również zaznaczyć, iż niniejsza praca stanowi element wieloetapowego projektu badawczego w zakresie poszukiwania osobowościowych uwarunkowań przywództwa. W pierwszej kolejności Autorka pracy zdecydowała się podjąć badania różnicujące grupę menedżerską i specjalistyczną w zakresie stopnia nasilenia cech osobowości, mierzonych testem ACL. Stwierdzenie nasilenia określonych zmiennych w danej grupie zawodowej, w odróżnieniu od innej grupy zawodowej, upoważnia bowiem do wnioskowania o ich szczególnym udziale w zachowaniu przedstawicieli tejże grupy. Stąd rezultaty przeprowadzonych badań będą stanowiły podstawę kontynuowania poszukiwań empirycznych w zakresie zależności pomiędzy określonymi cechami osobowości a preferencjami przywódczymi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ROZDZIAŁ I

Osobowość jako konstrukt teoretyczny

1.1. Rozumienie pojęcia *osobowość*

Już od czasów starożytnych starano się opisać człowieka – jakim jest, jakim być powinien, od czego to zależy? Wielcy filozofowie klasyczni, tj. Hipokrates, Platon czy Arystoteles tworzyli koncepcje człowieka mające na celu wyjaśnienie jego funkcjonowania (Hall, Lindzey, Campbell 2013). Pogląd, iż każdy człowiek jest odrębną osobą, posiadającą *Ja*, które czyni ludzi różnymi i odmiennymi, jest założeniem, które trudno kwestionować (Zimbardo, Johnson, McCann 2010). Warto zatem prześledzić ścieżkę kształtowania się zakresu definicyjnego pojęcia *osobowość*, począwszy od pierwszych określeń tego terminu po jego współczesne rozumienie.

Filozoficzne rozważania nad naturą człowieka i przyczynami jego zachowań zapoczątkowały naukowe studia nad osobowością na przełomie XIX i XX wieku, kiedy pojawiła się psychologia jako nauka. Natomiast psychologia osobowości jako gałąź psychologii wyłoniła się dopiero w latach 30. XX wieku. A zatem psychologia osobowości jako samodzielna dyscyplina jest stosunkowo młoda, liczy bowiem niewiele ponad 60 lat (Pervin 2002). Określenie psychologii osobowości jako dyscypliny naukowej jest bardzo ważnym momentem w nauce, gdyż ludzie od najdawniejszych czasów zajmowali się obserwowaniem innych, dociekaniem ich charakteru i przyczyn ich postępowania oraz przewidywaniem zachowań ludzkich w przyszłości. Zwracano również uwagę na różnice między ludźmi i podejmowano próby podziału ludzi na określone typy. W ten sposób powstawały nienaukowe koncepcje na naturę człowieka, często znajdujące wyraz w formie religijnych przekazów lub społecznych obyczajów (Pervin 2002).

Termin *osobowość* od wieków występował i ciągle występuje w bardzo wielu znaczeniach. W rozumieniu potocznym różnorodne rozumienie osobowości można zakwalifikować do dwóch grup. W pierwszym zastosowaniu *osobowość* rozumiana jest jako „umiejętność czy zręczność w kontaktach społecznych" i w tym sensie podlega ocenie ze względu na umiejętność wzbudzania pozytywnych reakcji i odniesień w różnych okolicznościach. W drugim znaczeniu *osobowość* rozumiana jest jako „najbar-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

dziej wyraźne i rzucające się w oczy wrażenie, jakie jednostka wywiera na innych ludziach" (Hall, Lindzey, Campbell 2013, s. 31). W życiu społecznym termin *osobowość* może również oznaczać „osobę piastującą ważne funkcje społeczne" lub „osobę odznaczającą się własnym zdaniem i silną wolą" (Nuttin 1968, s. 40). Wszystkie podane znaczenia terminu *osobowość* zawierają element oceny i w powszechnym rozumieniu ocena ta bywa dokonywana w relacjach interpersonalnych.

Nie tylko w codziennym zastosowaniu pojęcie *osobowość* ma wiele znaczeń, ale również w naukowej psychologii można znaleźć dużą liczbę definicji osobowości, a nawet stwierdzić, iż psychologowie temu terminowi nadali największą liczbę znaczeń (Hall, Lindzey, Campbell 2013).

Wyrażenie *osobowość* pochodzi od łacińskiego słowa *persona*. W starożytności oznaczało ono „maskę i osobę o określonych właściwościach" (Allport 1949, za Siek 1982, s. 19).

Samo pojęcie *osobowości* wprowadzili do nauki pod koniec XIX wieku psychiatrzy francuscy (Pieter 1969). Lekarze – psychoterapeuci tacy jak P. Janet, Z. Freud, C. Jung czy M. Prince „usiłowali zrozumieć osobowość w całości, tj. sposób w jaki człowiek pojmuje sam siebie i postrzega rzeczy wokół siebie, to, czego pragnie, konflikty jakie go dręczą, jego życie osobiste i wewnętrzne oraz jego zachowanie się społeczne" (Nuttin 1968, s. 29). Wielu badaczy uznaje, że dyskusje na temat cech charakteru i próby konstrukcji teorii charakterologicznych stanowiły początek nauki o osobowości (Pieter 1969).

Jednak w tym samym czasie innym nurtem prowadzącym do badań nad osobowością była psychologia indywidualna, zwana również psychologią różnicową, mająca na celu poznanie „możliwości jednostki, jej zdolności wykonawczych i adaptacyjnych w porównaniu ze zdolnościami innych" (Nuttin 1968, s. 31), czyli „badanie różnic psychicznych pozwalające poznać konkretną osobowość w zakresie tego, co charakteryzuje ją indywidualnie" (jw., s. 33).

Można więc przyjąć, że psychologia jako nauka powstała w latach 30. XX wieku z połączenia europejskiej psychologii charakteru i amerykańskiej psychologii różnic indywidualnych (Oleś 2003).

Warto także wspomnieć o antropologii kulturowej rozwijającej się od początku XX wieku i stawiającej za centralny problem zagadnienie „osobowość a kultura", w celu wykrycia różnic między osobowościami pochodzącymi z różnych kultur (Nuttin 1968, s. 34).

Koncepcje osobowości były obecne w systemach filozoficznych, w teoriach psychiatrycznych, socjologicznych, w antropologii kulturowej oraz w sztukach pięknych. Zarówno zwykli ludzie, jak i uczeni stawiali

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

wiele pytań i formułowali wiele odpowiedzi, często bardzo zróżnicowanych i wzajemnie sprzecznych. A zatem rozumienie i badanie złożoności ludzkiej osobowości nie należy do zadań łatwych i zdecydowanie stanowi obszar wielowymiarowych poszukiwań.

Allport (1937) dokonał obszernego przeglądu literatury przedmiotu i wyróżnił 50 różnych definicji osobowości, dzieląc je na pięć kategorii: definicje filozoficzne, prawne, socjologiczne, biospołeczne i psychologiczne. Najczęściej cytowana przez Allporta definicja osobowości brzmi następująco: „osobowość jest dynamiczną organizacją tych psychofizycznych systemów jednostki, które determinują jej sposób przystosowania się do otoczenia" (za Siek 1982, s. 19). A zatem autor ujmuje osobowość w kontekście neurofizjologicznym, w kategorii systemu, akcentując jej dynamiczną organizację, czyli zmienność oraz podkreślając funkcję osobowości, jaką jest adaptacja (Oleś 2003).

Siek (1986, s. 112) dokonuje przeglądu innych znanych definicji osobowości autorstwa wybitnych psychologów i badaczy osobowości. Odwołanie się do nich, jako definicji przykładowych, wydaje się wystarczające dla dopełnienia rozumienia pojęcia osobowości.

Eysenck (1970) definiuje osobowość jako „względnie trwałą i stałą organizację charakteru, temperamentu, intelektu oraz konstrukcji fizycznej osoby, determinującą specyficzny sposób przystosowania się jednostki do otoczenia".

Z kolei Warren i Carmichel (1930) określają osobowość jako „jednolitą psychiczną organizację ludzkiej istoty na określonym etapie jej rozwoju obejmującą charakter, intelekt, temperament, uzdolnienia, postawy moralne i wszelkie inne postawy wytworzone w ciągu całego życia jednostki".

Stagner (1948) z kolei podaje, iż „osobowość jest specyficznym układem przekonań dotyczących siebie i swoich stosunków z otoczeniem" (za Siek 1982, s. 22).

Siek (1982, s. 23) podsumowując wielość opisów i charakterystyk osobowości stwierdza, iż przytoczone definicje osobowości ilustrują, że większość autorów rozumie *osobowość* jako „organizację różnorodnych psychofizycznych elementów".

W tym kontekście warto odnieść jedną z pierwszych definicji G.W. Allporta z 1937 r. przytoczoną powyżej do współczesnego ujęcia osobowości według L.A. Pervina. Według Pervina (2002, s. 416) „osobowość jest to złożona całość myśli, emocji i zachowań, nadająca kierunek i wzorzec (spójność) życiu człowieka. Podobnie jak ciało, osobowość składa się zarówno ze struktur, jak i procesów, i odzwierciedla działanie tyleż natury (geny), co środowiska. Pojęcie osobowości obejmuje również czasowy aspekt funkcjo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

nowania człowieka, osobowość zawiera bowiem wspomnienia przeszłości, reprezentacje mentalne teraźniejszości oraz wyobrażenia i oczekiwania co do przyszłości".

W obu definicjach autorzy wyakcentowują *integrującą funkcję osobowości*, określając osobowość terminami „dynamiczna organizacja" czy „złożona całość". Tym samym w obu definicjach zostaje nadany kierunek rozwoju nauki o osobowości, skoncentrowany na osobie i zmiennych wewnątrz jednostki (Oleś 2003).

Współcześni badacze osobowości są przekonani, iż psychologia osobowości odnosi się do trzech aspektów, które trudno jest pogodzić ze sobą. Te aspekty to uniwersalne właściwości osobowości, zróżnicowanie indywidualne i niepowtarzalność każdej jednostki. Pytając o uniwersalne właściwości natury ludzkiej, stawia się pytanie o to, co wspólne wszystkim ludziom. Zainteresowanie zróżnicowaniem indywidualnym dotyczy tego, jak ludzie różnią się między sobą. Natomiast biorąc pod uwagę niepowtarzalność chodzi o dociekanie w sposób naukowy niepowtarzalności/wyjątkowości każdej osoby. Z tego też powodu różni uczeni, badając osobowość, formułują definicje tego terminu, które nieco różnią się między sobą. Jednak pewne rozumienie terminu osobowość jest wspólne wszystkim badaczom. **„Wszyscy psychologowie osobowości używają terminu *osobowość*, odnosząc go do cech psychologicznych, które przyczyniają się do [względnie] trwałych i wyróżniających daną jednostkę wzorców odczuwania, myślenia i zachowania"** (Cervone, Pervin 2011, s. 10). Używając terminu „[względnie] trwałe" chodzi o takie cechy charakteryzujące osobowość, które są [względnie] stałe, czyli niezależne od czasu i sytuacji, w jakich realizuje się życie człowieka. Termin „wyróżniający" odnosi się do cech psychologicznych, które odróżniają ludzi od siebie. Termin „przyczyniają się" ma wskazywać na czynniki psychologiczne, będące przyczynami, które wywierają wpływ, wyjaśniając (przynajmniej częściowo) charakterystyczne dla poszczególnych ludzi względnie trwałe tendencje. Natomiast termin „odczuwanie, myślenie i zachowanie" odnosi się do wszystkich aspektów osoby: życia umysłowego, przeżyć emocjonalnych i zachowania społecznego (jw.). Można więc przyjąć, że **osobowość** to **„właściwości psychologiczne, stanowiące o ciągłości zachowań jednostki w różnych sytuacjach i w różnym czasie"** (Zimbardo, Johnson, McCann 2010, s. 25).

A zatem psychologia osobowości dąży do rozumienia całej osoby. „Jednoczy i integruje informacje o różnorodnych przejawach życia psychicznego, skupiając się na ich organizacji wewnątrz jednostki" (Oleś 2003, s. 15).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

1.2. Podstawowe elementy struktury osobowości

Kiedy rozpatruje się osobowość pod kątem jej budowy i organizacji mówi się o strukturze osobowości (Siek 1982). Pojęcie struktury osobowości odnosi się do względnie stałych aspektów osobowości. Ludzi charakteryzują pewne stałe psychologiczne właściwości, które mają znamiona trwałości. Właściwości te określają konkretną osobę (decydując o jej niepowtarzalności) oraz odróżniają ją od innych ludzi. W konsekwencji stanowią to, co psychologowie określają mianem struktury osobowości (Cervone, Pervin 2011). Za podstawowy element tej struktury uznawana jest cecha osobowości (Siek 1982, s. 23-24). Wielu klasycznych jak i współczesnych psychologów, zajmujących się cechami osobowości popiera tezę, że cechy są podstawową jednostką opisu i budowy osobowości (Pervin 2002).

Pojęcie *cecha* najczęściej odnosi się do „pewnego konsekwentnego stylu reagowania emocjonalnego lub zachowania, które dana osoba przejawia w różnego typu sytuacjach" (Cervone, Pervin 2011, s. 13). Cechy opisują skłonności osoby do określonych zachowań lub to, do czego dana jednostka jest predysponowana, a zatem mogą być traktowane jako psychologiczne dyspozycje do działania w określony sposób (Cervone, Pervin 2011).

Warto przytoczyć choć kilka definicji cech osobowości uznawanych od początku rozwoju psychologii osobowości. Przeglądu tych definicji dokonał Siek (1982, s. 23-24) i w oparciu o przeprowadzone przez autora uporządkowanie przywołane zostaną poniżej najstarsze definicje osobowości.

Według Guilforda (1959) „cecha osobowości jest względnie trwałym, dającym się precyzyjnie wyróżnić sposobem zachowania, jakim jednostka różni się od innych jednostek".

Stern (1921) określa cechę osobowości jako „dyspozycję czyli chronicznie działającą potencjalną siłę, celowo organizującą zespoły aktów i zjawisk psychicznych. Celem działania tej siły jest utrzymanie się przy życiu i rozwoju jednostki".

Allport (1948) z kolei ujmuje cechę osobowości jako „specyficzny dla jednostki zwarty neuropsychiczny system, który opracowuje różne bodźce jako funkcjonalnie równoważne, inicjuje swoiste formy adaptacyjnego i ekspresyjnego zachowania i steruje nimi".

Siek (1982, s. 31-32) dokonując podsumowania przytoczonych definicji stwierdza, iż cechę osobowości można określić jako – „wyuczona lub wrodzona względnie trwała gotowość do organizowania schematów reagowania, spoistych, specyficznych dla jednostki, determinujących dalszy rozwój i przystosowanie jednostki".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Warto zauważyć, iż **psychologowie osobowości nie zawsze zgadzają się co do tego, jak cechy osobowości definiować i mierzyć. Jednak w toczących się rozważaniach pozostają zgodni w dwóch aspektach. Po pierwsze uznaje się, że pojęcie *cechy* określa pewne prawidłowości w zachowaniu człowieka, a w konsekwencji pozwala charakteryzować podstawowe różnice, występujące między ludźmi. Po drugie – uchwycenie różnic w funkcjonowaniu ludzi na podstawie cech, pozwala tworzyć podstawowe jednostki opisu osobowości** (Pervin 2002). Zwłaszcza, iż cechy jako jednostki analizy traktowane są jako pewne stałe wymiary. Poszczególni ludzie mają mniej lub więcej danej cechy i mieszczą się na określonym odcinku tej cechy, najczęściej pośrodku, a niektórzy bliżej biegunów danego wymiaru cechy. Stąd też **cechy są użyteczną miarą i pozwalają na względnie precyzyjne określenie tendencji zachowań u poszczególnych osób oraz stopnia nasilenia tych zachowań w porównaniu z innymi ludźmi** (Cervone, Pervin 2011).

Niektórzy uczeni poprzestają na wyodrębnieniu cech w strukturze osobowości, inni z kolei próbują tworzyć z cech większe *organizacje* nazywane typami, czynnikami albo wymiarami osobowości. Dokonano podziału istniejących w psychologii modeli na kilka grup (Siek 1986): modele psychoanalityczne, modele czynnikowe, modele typów, modele cech.

Z uwagi na zakres tematyczny niniejszej monografii wspomniane modele nie będą podlegały szczegółowym rozważaniom, a ich przywołanie ma jedynie wskazać Czytelnikowi szeroki i różnorodny zakres w określaniu struktury osobowości.

Z dwóch powodów dla potrzeb niniejszej pracy zostaną przytoczone koncepcje cech (rozdz. 1.3.). Po pierwsze wielu psychologów uznaje cechy za podstawowe jednostki rozwoju osobowości i tymi kategoriami posługuje się w jej opisie. Po drugie – w kontekście przytoczonych teorii cech kształtowało się w psychologii podejście korelacyjne w poznawaniu i opisywaniu osobowości, jej struktury, dynamiki i hierarchii, co zaowocowało licznymi narzędziami, służącymi określaniu struktury osobowości. Dodatkowo, zaprezentowana zostanie koncepcja potrzeb H.A. Murraya jako podejście spójne z metodologią badawczą i wykorzystanymi narzędziami pomiaru w empirycznej części niniejszego opracowania.

Przed zaprezentowaniem koncepcji cech i potrzeb (rozdz. 1.3.) warto jeszcze dokonać krótkich refleksji na temat zagadnienia zmiany osobowości, z uwagi na zamiar rozpatrywania przywództwa w kontekście cech osobowościowych. Budowanie dojrzałości menedżerskiej ściśle wpisuje się w rozwój osobistych predyspozycji osobowościowych oraz bezpośrednio dotyka ograniczeń w tym procesie w zakresie możliwych zmian i kierunków rozwoju. Warto zatem spojrzeć na aspekt dynamiki i statyczności

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

struktury osobowości, zwłaszcza iż zmienność lub jej brak będą stanowić istotny czynnik w funkcjonowaniu menedżerskim.

1.2.1. Rozwój osobowości

Badacze zajmujący się problematyką rozwoju osobowości nie ograniczają się jedynie do zdefiniowania terminu osobowość i wykrywania podstawowych elementów jej struktury, ale zajmują się również zmiennością cech osobowości i jej dynamicznym funkcjonowaniem.

Określone koncepcje struktury osobowości służą najczęściej za punkt wyjścia rozważań dotyczących problematyki rozwoju osobowości (Siek 1982).

W psychologii osobowości, w oparciu o przyjęte definicje i założenia dotyczące budowy osobowości, przyjmuje się, iż osobowość nie jest organizacją statyczną, niezmienną, ale strukturą dynamiczną, rozwijającą się i zmieniającą się (Hall, Lindzey, Campbell 2013). Przyjmując, iż osobowość stanowi „układ dynamiczny, podlegający nieustannym zmianom" (Łukaszewski 1984, s. 354) można rozpatrywać rozwój osobowości i zmiany zachodzące w czasie. Powstaje więc pytanie jak rozumieć zmianę, co ją wywołuje i które z cech tworzących osobowość podlegają zmianie?

Termin zmiana funkcjonuje w potocznym rozumieniu i wskazuje na fakt, iż w codziennym życiu ludzie dostrzegają zmienność siebie i innych.

Zajmując się rozwojem osobowości w sposób naukowy trzeba postawić sobie pytanie, czego ten rozwój ma dotyczyć, jakie procesy składają się na ten rozwój oraz jakie czynniki mogą ten rozwój warunkować (Siek 1982).

Na gruncie naukowej psychologii, w ramach poszczególnych teorii psychologicznych, można znaleźć różne rozumienie zmiany i dynamiki osobowości (Hall, Lindzey 1990). Z uwagi na teoretyczne zawężenie problematyki osobowości w niniejszej monografii do koncepcji cech i potrzeb należy przywołać rozumienie zmiany osobowości reprezentowane przez ten kierunek. Dla R.B. Cattella czy H.J. Eysencka rozwój osobowości polega na zmianie względnie stałych cech, a zmiany te mogą mieć różny kierunek, różny zakres oraz różny stopień nasilenia (Popielski 1978).

R.B. Cattell (1957, za Siek 1986, s. l03-l07) wyróżnia trzy rodzaje zmian osobowości:

- Oscylacje – „zmiany zachowania w bardzo krótkich odcinkach czasu, trwających kilka sekund lub minut". Są to „momentalne zmiany", które były opisywane jako zmiany w natężeniu uwagi, w percepcji czy w czasach reakcji. Według Autora oscylacje należy rozumieć jako zmiany reakcji.
- Fluktuacje – „zmiany w zachowaniu występujące w odstępach kilku godzin, kilku dni lub kilku tygodni" (s. 103). Według Cat-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

tella fluktuacje są zmianami „w reaktywności cech osobowości" (s. 104) i mogą zachodzić w trzech obszarach: postaw i obrazu siebie, uzdolnień oraz obszarów fizjologicznych organizmu.

– Trendy zachowania – to „zmiany występujące w osobowości człowieka mające określony kierunek, występujące w dłuższych odstępach czasu, w przeciągu tygodni, miesięcy, kilku lat" (s. 103). Przykładem zmian o tym charakterze mogą być zmiany w zachowaniu związane ze zmianą pory roku, trendy dojrzewania, trendy uczenia się czy trendy inwolucyjne.

Problem zmian osobowości stanowi również przedmiot zainteresowania polskich psychologów.

Według Łukaszewskiego (1984, s. 357) osobowość jest organizacją, która „podlega nieprzerwanym restrukturyzacjom". Jest to „organizacja, w której wkomponowane są i stale są czynne mechanizmy stymulujące rozwój. Jest więc osobowość układem nie tylko potencjalnie nastawionym na rozwój, ale także – dzięki podejmowanym próbom ingerencji w bieg zdarzeń – układem faktycznie rozwijającym się „od wewnątrz" (s. 358).

Łukaszewski (1984) wyróżnia dwie podstawowe grupy trendów rozwoju osobowości. Pierwsze z nich to tzw. trendy naturalne – czyli zmiany rozwojowe przebiegające w sposób nie zamierzony bez intencji podmiotu (s. 367). Drugi rodzaj zmian to zmiany nie mające charakteru naturalnego, wywołane przez samego człowieka poprzez sterowanie własną aktywnością (s. 375).

Autor podkreśla, że rozwój osobowości dokonuje się nie tylko w dzieciństwie i w okresie młodzieńczym, ale „przez całe swoje dorosłe życie człowiek podlega zmianom" (s. 376), a wraz z wiekiem nabywa coraz większych możliwości kierowania własnym rozwojem.

Obuchowski (1977, s. 99) przypisuje bardzo ważną rolę aktywności własnej w procesie przemian i dynamicznego funkcjonowania osobowości. Autor rozumie osobowość jako strukturę dynamiczną, która ulega ciągłym zmianom. Podkreśla, iż „czynnikiem podstawowym, który zmienia osobowość zarówno w okresie dojrzewania, sprawnego funkcjonowania czy choroby jest własne oddziaływanie osoby (...). Oddziaływanie na człowieka może kształtować jego osobowość o tyle, o ile wpływa na podjęcie przez niego określonych działań".

Inny przedstawiciel polskiej psychologii Kowalik (1989), dokonując refleksji nad zmianą osobowości wskazuje możliwość wywoływania zmian, na skutek celowego oddziaływania na człowieka. Człowiek bowiem pozostaje w dynamicznej interakcji ze środowiskiem – światem przedmiotów i ludzi, tworząc dwubiegunową „strukturę Ja – świat" (Nuttin 1968).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Reasumując przytoczone poglądy na temat zmiany osobowości i jej dynamicznego funkcjonowania, należy zauważyć, iż proces zmian może zachodzić w sposób rozwojowy, niejako naturalny lub pod wpływem aktywności własnej i interakcji, w jakich człowiek pozostaje ze światem. Procesy uczenia się, dojrzewania, uspołecznienia i przystosowania wskazywane są jako te, które umożliwiają zachodzenie zmian, ich utrwalenie i pojawienie się nowych cech w ogólnej strukturze osobowości jednostki.

1.3. Wybrane teorie osobowości

Specyficzną właściwością psychologii osobowości jako nauki jest to, iż nie tworzy ją jedna wiodąca teoria, ale w literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne koncepcje osobowości. Rozważania na temat osobowości są uzależnione od założeń teoretycznych, w ramach których są prowadzone. Tak więc rozumienie osobowości zależy od rozłożenia akcentów w określonej teorii, co oznacza wyeksponowanie sfery biologicznej, społeczno-kulturowej czy kognitywnej (Hall, Lindzey, Campbell 2013).

Z pewnością liczne teorie osobowości dostarczają istotnej wiedzy o ludzkiej naturze i indywidualnym zróżnicowaniu. Jednak z uwagi na określony charakter niniejszej pracy zostaną przytoczone pokrótce trzy klasyczne teorie cech i najnowsze badania nad cechami osobowości (G.W. Allporta, R.B. Cattella i H.J. Eysencka) oraz klasyczna teoria potrzeb H.A. Murraya, gdyż użyte narzędzie badawcze, osadzone jest właśnie w tym podejściu. Pominięcie innych koncepcji w nurcie psychodynamicznym, fenomenologicznym czy behawiorystycznym nie ma na celu sugerowanie mniejszej wartości tychże podejść, a jedynie związane jest z innym kontekstem prowadzonych badań i zastosowanym narzędziem badawczym.

1.3.1. Koncepcja cech G.W. Allporta

Według G.W. Allporta (1937, s. 48) „osobowość jest to dynamiczna organizacja wewnątrz jednostki tych psychofizycznych systemów, które determinują unikalne przystosowanie do środowiska". Zdaniem Allporta na wrodzone dyspozycje osobowości składają się: (1) odruchy, popędy i procesy homeostazy, czyli właściwości biologiczne i instynktowe, (2) predyspozycje dziedziczne, czyli genetycznie uwarunkowane cechy fizyczne i psychiczne, (3) zdolności, a wśród nich najbardziej istotna – zdolność uczenia się (związana z plastycznością struktur neurofizjologicznych), umożliwiająca zachowania adaptacyjne człowieka (Oleś 2003).

Allport uznawał cechy za podstawowe jednostki strukturalne osobowości i definiował je jako „predyspozycje do reagowania w określony sposób" (Pervin 2002, s. 50). Według bardziej rozbudowanej i precyzyjnej

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

definicji cecha to „struktura neuropsychiczna, mająca zdolność dostarczania wielu funkcjonalnie równoważnych bodźców oraz inicjowania i ukierunkowywania równoważnych (spójnych znaczeniowo) form zachowania adaptacyjnego i ekspresyjnego" (Hall, Lindzey 1990, s. 411). A zatem cechy ujawniają się jako gotowość do reagowania w określony sposób, ponieważ ludzie traktują różne sytuacje podobnie, tworząc w ten sposób określony styl ekspresji i postępowania, a w konsekwencji względną stałość zachowań w różnym czasie i w odmiennych sytuacjach (Pervin 2002).

W rozumieniu Allporta cechy rzeczywiście istnieją i mają podłoże neurofizjologiczne, i wynikają z biologicznych i fizycznych różnic między ludźmi. Można je identyfikować poprzez obserwację ludzkich zachowań, ich częstotliwość, intensywność oraz zakres sytuacji, w których określone zachowania występują (Oleś 2003). Allport proponował wiele klasyfikacji cech osobowości. Interesująco opisał klasyfikację nomotetyczno-idiograficzną, w której podkreślał konieczność rozróżnienia cech wspólnych (charakteryzujących wszystkich ludzi) od opisu cech pojedynczego człowieka. Klasyfikację cech wspólnych określał mianem nomotetycznej, natomiast cechami idiograficznymi określał te, które są swoiste dla poszczególnych osób i decydują o wyjątkowości każdego człowieka. W drugim podziale cech osobowości autor uwzględnił siłę oddziaływania poszczególnych cech i wyróżnił dyspozycje dominujące, dyspozycje centralne i dyspozycje wtórne. Dyspozycje dominujące wiążą się z taką siłą wpływu na funkcjonowanie człowieka, że każde zachowanie może być do nich odniesione. Dyspozycje centralne obejmują mniejszą liczbę sytuacji, ale ciągle określają istotne skłonności w zachowaniu człowieka. Natomiast dyspozycje wtórne są to cechy najmniej wyraziste i spójne, i najtrudniej podlegają uogólnieniom. Różni ludzie charakteryzują się różnymi cechami dominującymi, centralnymi i wtórnymi (Pervin 2002).

Warto zauważyć, iż w psychologii Allporta dominuje podejście idiograficzne. Badacz bowiem uważał, że „poznanie typowych cech danego człowieka oraz ich konfiguracji jest ważniejsze niż porównywanie tej samej cechy u różnych ludzi" (jw., s. 51). Zdaniem Allporta każda teoria osobowości powinna ujmować wyjątkowość pojedynczego człowieka. Tymczasem nie wystarczy opisać zestawu cech danej osoby i porównać jej z innymi. Aby zrozumieć zachowanie człowieka trzeba poznać jego intencje, czyli przeszłe doświadczenia i odniesienie do przyszłości, zwłaszcza nadzieje, ambicje czy aspiracje (Oleś 2003).

Allport zajął się również określeniem relacji między motywacjami człowieka a cechami. Odrzucał tradycyjne rozumienie motywacji i starał się dołączyć motywy do cech, twierdząc równocześnie, że nie wszystkie motywy są cechami. Dodatkowo autor podkreślał różnorodność i złożoność

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ludzkich zachowań, z uwagi na to, że każdy człowiek targany jest różnymi sprzecznościami, przejawiającymi się w przeciwstawnych skłonnościach. Jednocześnie Allport wskazywał istnienie pewnej (względnie stałej) konsekwencji w ludzkim postępowaniu, stąd wskazywał na użyteczność kategorii cech osobowości (Pervin 2002).

1.3.2. Koncepcja cech osobowości R. B. Cattella

W teorii R.B. Cattella „osobowość jest tym, co dana osoba zrobi w danej sytuacji" (Cattell 1950, s. 2). W tym kontekście zadaniem psychologii osobowości jest przewidywanie zachowań człowieka. Precyzyjne wnioskowanie w tym zakresie jest możliwe dzięki względnej stałości osobowości, a stałość ta wynika z faktu, iż tworzą ją konkretne cechy. „Cecha jest strukturą psychiczną, wywnioskowaną z obserwowanego zachowania, służy wyjaśnianiu regularności i spójności zachowania" (Oleś 2003, s. 133).

W opracowywaniu koncepcji cech Cattell korzystał z wielu kategorii zaproponowanych wcześniej przez Allporta, jednak dodatkowo, posługując się metodą analizy czynnikowej, próbował wyodrębnić grupy cech powiązanych ze sobą. Ostatecznie stwierdził, że istnieje 16 podstawowych czynników czy wymiarów osobowości (Pervin 2002).

Cattell interesował się również pochodzeniem cech osobowości oraz ich rozwojem. Próbując dociec, jaki wpływ na poszczególne cechy mają czynniki dziedziczne i środowiskowe, przyjął, że osobowość człowieka w dwóch trzecich zależy od czynników środowiskowych, a w jednej trzeciej od czynników dziedzicznych. Natomiast w zakresie ewolucji cech stwierdzał znaczną stabilność cech osobowości, dodatkowo zwiększającą się wraz z wiekiem człowieka (Cattell 1950).

Warto także podkreślić, iż autor pozostawał przekonany, że człowiek nie jest postacią statyczną, a jego zachowanie zależy od wielości czynników motywacyjnych i sytuacyjnych. Stąd zalecał, aby przewidywanie ludzkich zachowań odbywało się na podstawie cech osobowości oraz zmiennych sytuacyjnych, a nawet kulturowych (Pervin 2002).

1.3.3. Koncepcja cech osobowości H.J. Eysencka

H.J. Eysenck podobnie jak Cattell interesował się kwestią cech osobowości i ustalenia struktury osobowości oraz przyjął metodę analizy czynnikowej przy wyodrębnianiu podstawowych jednostek osobowości. Definiował „cechy jako nawykowe reakcje, które występują w pewnych grupach" (Pervin 2002, s. 55). Jednak na wyższym poziomie rozważań Eysenck operował na poziomie *typów*, a nie jak Cattell – cech lub czynników.

Koncepcja typu osobowości oznaczała dla Eysencka cechy o dużym stopniu ogólności (Oleś 2003). Typ obejmował „pewne kontinuum, roz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ciągające się między punktami najwyższego i najniższego natężenia danej właściwości" (Pervin 2002, s. 55). Co ważne, zdaniem Eysencka „typ osobowości ma charakteryzować się znacznym stopniem dziedziczności i posiadać określone podstawy w neurofizjologicznej strukturze organizmu" (Oleś 2003, s. 144). W ten sposób autor podobnie jak Cattell zajmował się poszukiwaniem biologicznych uwarunkowań osobowości, jednak kładł jeszcze większy nacisk na znaczenie właściwości biologicznych i poszukiwał takich cech, które miałyby wyraźne zakorzenienie w biologii człowieka.

Ostatecznie Eysenck wyodrębnił trzy podstawowe wymiary osobowości: introwersję/ekstrawersję, neurotyczność oraz psychotyczność (Eysenck 1970).

Z uwagi na charakter niniejszej pracy wymiary te nie będą podlegały szczegółowym opisom i charakterystykom, zwłaszcza iż metodologiczna cześć pracy nie wykorzystuje narzędzi badawczych Eysencka, a prowadzone w tej części analizy i interpretacje nie będą uwzględniały wymiarów skonstruowanych w koncepcji Eysencka.

Warto natomiast podkreślić, iż Eysenck pozostawał przekonany, iż indywidualne różnice w osobowości, odkrywane między ludźmi odzwierciedlają różnice w funkcjonowaniu biologicznym tychże osób. W wyodrębnionych przez siebie wymiarach dowodził znaczenia czynników biologicznych, odwołując się do obecności wyróżnionych wymiarów w różnych kulturach oraz faktem dziedziczenia podstawowych właściwości osobowości (Pervin 2002).

Wnioski: koncepcje: G.W. Allporta, R.B. Cattella i H.J. Eysencka.

Teorie G.W. Allporta, R.B. Cattella i H.J. Eysencka łączy założenie o możliwości opisania struktury osobowości w kategorii cech. Różnice między nimi polegają na tym, iż Allport skupiał się na cechach indywidualnych, podkreślając indywidualność jednostki, natomiast Cattell preferował poszukiwanie cech wspólnych. Eysenck natomiast, odwrotnie do Cattella wychodził od najbardziej ogólnych cech (nazywając je typami) i poszukiwał ich sposobów przejawiania się (Oleś 2003).

Również wszystkich trzech autorów interesowała motywacja jako siła napędowa ludzkich działań, choć różnie ją rozumieli. Allport koncentrował się na świadomych dążeniach człowieka. Cattell „próbował wykryć prawidłowości grupowe i ustalić cechy dynamiczne odpowiedzialne za funkcjonowanie sieci motywacyjnej" (Oleś 2003, s. 142). H.J. Eysenck podkreślał, że zachowanie człowieka zależy od uwarunkowań biologicznych, genetycznych oraz wyuczonych sposobów zachowania, nabytych w kontaktach ze środowiskiem. W tym sensie – przez daleko posuniętą biologizację – koncepcja Eysencka przyjmuje nawet status teorii temperamentu (Strelau 2000).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Podstawowe teorie osobowości – koncepcje Allporta, Cattella i Eysencka zostały sformułowane w latach 50. XX wieku i nie udało się od tamtej pory uzgodnić jednej klasyfikacji cech. Pojawiały się od tego czasu różne modele, głównie oparte na wynikach analizy czynnikowej, ale nie przyniosły one ostatecznych rozstrzygnięć, a między badaczami nie doszło do porozumienia, co do ilości podstawowych czynników osobowości. Pewien consensus osiągnięto dopiero w związku z **Pięcioczynnikowym Modelem Osobowości (PMO), tzw. Wielką Piątką. Koncepcje G.W. Allporta, R.B. Cattell'a i H.J. Eysencka w oparciu o analizę czynnikową osobowości rozwinęli P. Costa i R.M. McCrae tworząc PMO.** W modelu tym przyjęto pięć podstawowych wymiarów osobowości: neurotyzm, ekstrawersja, sumienność, ugodowość i otwartość na doświadczenia (Cervone, Pervin 2011). Teoria Wielkiej Piątki jest prostym i uniwersalnym modelem struktury osobowości, porządkującym teorię cech oraz inspirującym badania w zakresie różnic indywidualnych, biologicznych podstaw osobowości i dziedziczności cech. Jednakże silnymi zarzutami stawianymi Wielkiej Piątce jest zbytnie uproszczenie, a w konsekwencji zagubienie tego, co w osobowości najważniejsze, czyli unikalności jednostki. Teorii tej zarzuca się również statyczne ujęcie osobowości, brak podstaw do badania ludzkich motywacji oraz pominięcie sytuacyjnych czynników oddziałujących na zachowanie (Oleś 2003).

Pomimo licznych zastrzeżeń kierowanych wobec teorii Wielkiej Piątki coraz powszechniej psycholodzy przychylają się do poglądu, że istnieje pięć podstawowych czynników osobowości, wskazanych w tej właśnie teorii (Pervin 2002).

W związku z zastosowaną w niniejszym opracowaniu metodologią badawczą (rozdz. IV) wskazane jest przybliżenie Czytelnikowi rozumienie osobowości w ramach koncepcji potrzeb H.A. Murraya.

Propozycja Murraya dotyczy całościowego ujęcia osobowości, opartego na podejściu holistycznym, według którego „całość posiada właściwości jakościowo różne od właściwości poszczególnych części, a nawet ich sumy a sens części daje się uchwycić tylko w odniesieniu do całości" (Oleś 2003, s. 107). Takie wielopłaszczyznowe potraktowanie osobowości daje możliwość prowadzenia pogłębionych i ciekawych analiz zachowania w aspekcie potrzeb i w interakcji do środowiska zewnętrznego (bodźców zewnętrznych).

1.3.4. Koncepcja potrzeb H.A. Murraya

H.A. Murray jest autorem, któremu przyświecała idea budowania wiedzy o osobowości w sposób interdyscyplinarny, łącząc podejście biologiczne i psychospołeczne w poznawaniu człowieka (Sęk 2001).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Celem Murraya było wszechstronne poznanie osobowości, stąd podejście które reprezentował zostało określone mianem – *personologia*, czyli nauka o osobie. Zamierzeniem badacza było bowiem całościowe rozumienie osobowości, ocenianej z perspektywy różnych nauk (Oleś 2003). Dlatego też w poznawaniu osobowości Murray odszedł od typowych metod klinicznych i sięgnął po techniki eksperymentalne. O innowacyjności podejścia Murraya decydowało to, że chciał badać naturę ludzką w jej zwykłych, codziennych przejawach, lecz równocześnie dbać o poprawność metodologiczną badań i weryfikację hipotez. Bazując na podejściu psychoanalitycznym, podkreślał rolę nieświadomości i istnienie zależności między aktualnym funkcjonowaniem jednostki a jej doświadczeniami z przeszłości. Jednak równocześnie duże znaczenie przypisywał świadomości i „jawnej stronie osobowości" (Pervin 2002, s. 24). Zdaniem Murraya „osobowość staje się zrozumiała w świetle historii kształtowania się jej, jednak nie w znaczeniu proponowanym przez psychoanalizę, ale w perspektywie narracyjnej: tego, co wydarzyło się w życiu, do czego osoba musiała się przystosować, ku czemu dąży i jakie znaczenie nadaje tym wszystkim doświadczeniom" (Oleś 2003, s. 102).

Zgodnie z podejściem Murraya dynamikę zachowania człowieka można uchwycić poprzez analizę relacji między jednostką a środowiskiem, a podmiotowym elementem tej relacji jest potrzeba. Dla Murraya potrzeby były tym samym, czym dla innych psychologów popędy (Pervin 2002). Murray określał *potrzebę* jako „konstrukt odpowiadający pewnej sile w mózgu, która organizuje percepcję, apercepcję (percepcja plus interpretacja), myślenie, dążenie i działanie w taki sposób, by przekształcić w pewnym kierunku istniejącą, niesatysfakcjonującą sytuację" (Oleś 2003, s. 103). Według autora potrzeby mogą być powodowane przez wewnętrzne lub zewnętrzne bodźce, które powodują stan napięcia w organizmie, zaś zaspokojenie potrzeb redukuje to napięcie. Murray jednak podkreślał, że procesy motywacyjne nie są ograniczone jedynie do redukcji napięcia, a skoncentrowanie uwagi na stanie końcowym zniwelowanego napięcia, może zakłócać obraz ludzkich procesów motywacyjnych, czyniąc go niekompletnym. Człowiek bowiem sam może przyczyniać się do powstawania napięcia motywacyjnego i sam je następnie redukować, gdyż satysfakcji dostarcza proces osłabiania napięcia, nie zaś jego całkowitego braku (Pervin 2002).

Murray podał bardzo długą listę potrzeb, wskazując, iż potrzeby te mogą się wzajemnie wspierać lub wchodzić ze sobą w konflikt. Podkreślał również, że „każda potrzeba łączy się z zamierzonym skutkiem, z pewnymi uczuciami, działaniami i cechami" (Oleś 2003, s. 104). A tak szeroki kontekst rozumienia potrzeb pozwala na całościową analizę zachowania człowieka w aspekcie potrzeb. Dla autora bardzo istotnym elementem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

w relacji jednostki z otoczeniem była tzw. *presja* traktowana jako zewnętrzny odpowiednik potrzeby. Murray wyróżnił presję alfa (rzeczywiście istniejącą) oraz presję beta (wyobrażoną). Rozważania te pozwoliły mu na wyciągnięcie istotnego wniosku, iż funkcjonowanie człowieka realizuje się w interakcji pomiędzy potrzebami i presjami. Stąd w całościowym badaniu i opisywaniu osobowości człowieka należy łącznie potraktować jednostkę i środowisko (Oleś 2003).

Relacyjny model zaproponowany przez Murraya umożliwił przewidywanie zachowań ludzkich, a wskazana przez badacza lista potrzeb doczekała się wielu prób operacjonalizacji. Jedną z najbardziej znanych i udanych form operacjonalizacji przeprowadził A. Heilbrun, a wynikiem podjętych prac jest jeden z najbardziej znanych w świecie testów do badania osobowości – Test Przymiotnikowy ACL (Adjective Check List – ACL), (Oleś 2003, s. 106-107).

Z uwagi na to, iż Test Przymiotnikowy ACL posłużył Autorce niniejszej pracy jako narzędzie badawcze w prowadzonych przez Autorkę badaniach menedżerów, dokładna charakterystyka tego narzędzia zostanie dokonana w dalszej części pracy (patrz: rozdz. 4.3.).

Z pewnością można uznać, iż wykrycie uniwersalnej struktury osobowości w zaprezentowanym podejściu cech stanowi jedno z największych osiągnięć psychologii XX wieku. Pięcioczynnikowy Model Osobowości osadzony w najpopularniejszych i najbardziej cenionych koncepcjach cech (G.W. Allporta, R.B. Cattella i H.J. Eysencka) uznawany jest za teorię integrującą i porządkującą, a narzędzia wypracowane na gruncie tej teorii znajdują zastosowanie w obszarze genetyki zachowania, psychologii różnic indywidualnych, psychologii pracy i organizacji, psychologii klinicznej i poradnictwa psychologicznego. Atrakcyjną stroną teorii cech jest możliwość charakterystyki osobowości w kategorii tendencji do zachowań typowych (Oleś 2003). Przyjmuje się tym samym założenie, że osobowość człowieka jest względnie stała, a indywidualna konfiguracja cech pozostaje względnie niezmienna. Nie wyczerpuje to jednak całościowego opisu osobowości, gdyż **zachowanie ludzi bywa i stabilne i zmienne**. Należy przyjąć, że ludzie mają określoną osobowość (z przypisanymi jej różnymi cechami), ale równie ważny jest kontekst motywacyjnych i sytuacyjnych determinantów zachowania. Stąd określanie zachowań człowieka na podstawie teorii cech wydaje się być ograniczone i nie wyczerpuje charakterystyk w tym zakresie (Pervin 2002). W psychologii osobowości panuje współcześnie przekonanie, że choć teoria cech dobrze opisuje strukturę osobowości to jednak nie ujmuje osobowości w sposób całościowy, pozostawiając tym samym miejsce chociażby dla teorii motywacji czy teorii dotyczących regulacyjnych funkcji systemu Ja (Oleś 2003). Stąd nieprzypadkowo do prowadzonych

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

rozważań dołączono Model Potrzeb H.A. Murraya, który podkreślał znaczenie zarówno zmiennych osobowościowych, jak i środowiska zewnętrznego. Uważał również, że ważnym aspektem osobowości jest organizacja potrzeb jednostki. W końcu wskazywał na rolę relacji między motywacjami i cechami, i zdecydowanie oddzielał motywacje od cech, faworyzując kategorię motywacji. Autor przyjął, że „cechy opisują regularność zachowania, natomiast motywacje dotyczą procesów wewnętrznych..." (Pervin 2002, s. 120). W toku dalszych prac nad poznawaniem osobowości człowieka próbowano włączyć pojęcie motywów do teorii cech. Przyjęto, że „różnice indywidualne ujęte w motywacyjnym modelu osobowości Murraya mogą być rozumiane również w kategoriach Wielkiej Piątki, co ma znaczenie o tyle, że pozwala połączyć cechy i motywy" (Pervin 1999, za Cervone, Pervin 2011, s. 327).

Wielość podejść i rozległy obszar eksploracyjny dostarczają przekonania, że badanie złożoności ludzkiej osobowości jest niezwykle trudnym zadaniem, prowadzone bywa na wiele różnorodnych sposobów i bywa osadzone w różnych koncepcjach teoretycznych, kształtujących różne strategie badawcze. Ich poprawność zarówno na etapie planowania, jak i w procesie analityczno-interpretacyjnym zależy od autorów prowadzonych badań, posiadanej przez nich wiedzy i rzetelności badawczej.

W niniejszej monografii teoretyczne podłoże dla prowadzonych rozważań i analiz materiału empirycznego w odniesieniu do zagadnień osobowości będzie stanowiło połączenie koncepcji cech i potrzeb, pozwalających określać wewnętrzne motywy, stanowiące determinanty ludzkich działań. Takie określenie teoretyczne znajduje uzasadnienie i jest zgodne ze współczesnym nurtem badań nad osobowością, łączącym cechy z motywami w opisywaniu struktury osobowości, oraz stanowi rzetelną podstawę dla metodologicznej części pracy, w której do celów badawczych wykorzystano narzędzie, pozwalające na pomiar cech osobowościowych (z uwzględnieniem piętnastu potrzeb określonych przez H.A. Murraya).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ROZDZIAŁ II

Przywództwo w organizacji

2.1. Rozumienie pojęć *zarządzanie*, *kierowanie*, *przywództwo*, *liderowanie*

Intuicyjnie wyczuwa się rozumienie takich pojęć jak *zarządzanie* czy *kierowanie*. Funkcjonują one w języku potocznym dla określenia sytuacji wydawania poleceń i rozporządzeń, a więc „kierowania kimś przez kogoś" czy też „zarządzania innymi". Często pojęcia te utożsamiane są ze sobą i używane zamiennie, co niejednokrotnie może zawężać rzeczywistość jaką reprezentują. Dlatego też ich rozumienie oraz dopuszczenie ewentualnych rozróżnień semantycznych wydaje się być kwestią podstawową w kontekście nowoczesnego kierowania.

O ważności poruszanej problematyki świadczy chociażby rozpiętość czasowa, w jakiej prowadzone są dyskusje na temat opisywanych terminów i procesów, które reprezentują.

Pierwsze rozprawy naukowe w tym zakresie można znaleźć w literaturze starożytnej i średniowiecznej. Już wtedy podnoszono kwestię konieczności formułowania praktycznych wskazówek skutecznego kierowania (Lutosławski 1958).

Tę samą ideę głoszą współcześni teoretycy i praktycy zarządzania. Naukowcy z uniwersytetu w Michigan rozpowszechnili nawet pogląd, iż „niska jakość kierowania i zarządzania przedsiębiorstwami i instytucjami" jest trzecim w kolejności (po „wojnie lub przypadkowym wybuchu nuklearnym" i „światowej epidemii, zbiorowym zatruciu lub depresji") czynnikiem stwarzającym istotne źródło zagrażające ludzkiej kulturze, a nawet mogące przyczynić się do jej unicestwienia (za Majewska-Opiełka 1998, s. 101).

Nie dziwi więc fakt ogromnego zainteresowania zarówno merytorycznym, jak i praktycznym aspektem wiedzy z tej dziedziny, która niejako kształtowana jest przez konieczność dokonania precyzyjnych uściśleń i rozstrzygnięć w tym zakresie.

Dorobek literatury naukowej pozwala przytoczyć szereg różnorodnych propozycji definicyjnych terminów – *zarządzanie*, *kierowanie*, *przywódz-*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

two i *liderowanie*. Co więcej, pozwala prześledzić ewolucyjną drogę rozwoju znaczeń tych pojęć wraz z rozwojem nauk o organizacji i zarządzaniu. W niniejszej monografii wykorzystanych zostanie zaledwie kilka przykładów definicji, aby zobrazować rozwój myśli w tym zakresie, lecz zgodnie z celem pracy największy akcent zostanie położony na psychologiczne aspekty przywództwa.

Na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu, pojęcia *zarządzanie* i *kierowanie* często stosowane są zamiennie i najbardziej ogólnie rozumiane jako „praktyka świadomego i ustawicznego kształtowania organizacji" (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 20).

W Encyklopedii Organizacji i Zarządzania (1981) termin *zarządzanie* definiowany jest jako „działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własnych środków produkcji lub dyspozycji nimi". Pszczołowski (1978) wyjaśnia *zarządzanie* jako skuteczne wykorzystywanie i koordynowanie zasobów, takich jak: kapitał, urządzenia, materiały i praca, dla osiągnięcia określonych celów. Podobnie *zarządzenie* rozumie Spriegel (1955, s. 19) pisząc, iż „zarządzanie (management) jest tą funkcją przedsiębiorstwa, która się zajmuje kierowaniem (direction) i kontrolą różnych czynności, aby osiągnąć cel przedsiębiorstwa".

Na podstawie zaledwie kilku wyżej przytoczonych definicji można przyjąć, że główną funkcją zarządzania jest umiejętne kierowanie środkami produkcji oraz czynnościami pracy dla realizacji celów organizacji. Wydaje się jednak, że takie, dosyć zawężone, potraktowanie zjawiska nie jest precyzyjne, a tym bardziej wystarczające. Jak podkreśla Kieżun (1978, s. 15) „podstawowym elementem sprawnego zarządzania jest człowiek – kierownik i wykonawca...". *Nowoczesnym podejściom bliższe jest przekonanie, że rzeczywistość zarządzania nie może istnieć bez kierowania*, a wynika to z niemożności osiągania celów przedsiębiorstwa bez pożądanej aktywności jej pracowników. A zatem ukierunkowanie rozważań na aspekt ludzki skutkuje rozpowszechnieniem się terminu *kierowanie*, jako pojęcia, którego semantyczna strona bezpośrednio wiąże się z funkcjonowaniem człowieka w procesie pracy i podlega rozważaniom naukowym zarówno w psychologii, jak i na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu.

Jedna z najstarszych definicji autorstwa W.V. Owena w sposób lapidarny, lecz jednoznaczny określa *kierowanie* „sztuką pracowania poprzez innych ludzi" (1958, za Zieleniewski 1976, s. 3).

Podobną definicję formułuje B. Gliński (1961, s. 6) podkreślając, że „praca kierownicza polega na osiąganiu celów poprzez organizowanie pracy podporządkowanych ludzi".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Jędrzycki (1977, s. 75) podkreśla, że pod pojęciem *kierowania* należy rozumieć „proces podejmowania decyzji wobec podwładnych, oparty na sformalizowanych źródłach władzy".

Według Ratajczak (1978, s. 93) *kierowanie* można rozważać między innymi jako „formę stosunku między kierującym i kierowanym", stosunek ten zaś jest „sposobem konkretyzacji zarówno umowy formalnej między pracownikiem i zakładem pracy, jak i umowy psychologicznej". Tym samym autorka podkreśla szeroki obszar zagadnień, jaki będzie towarzyszyć próbom analizy omawianych terminów – począwszy od zagadnień natury czysto formalnej, związanych ściśle ze strukturą organizacyjną, po te, które w największym stopniu definiują kształt relacji między kierującym i podlegającym kierowaniu.

Na uwagę zasługuje również podejście Zieleniewskiego (1978, s. 380), który rozpatruje kierowanie w szerszym i węższym zakresie. Przez *kierowanie w szerszym znaczeniu* autor rozumie „działania zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych rzeczy, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje". Natomiast *kierowanie w węższym znaczeniu* definiuje jako „działanie zmierzające do spowodowania funkcjonowania innych ludzi, zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje". W ten sposób autor dokonuje podziału na *kierowanie rzeczami* i *kierowanie ludźmi*, wyróżniając dwie płaszczyzny kierowania, spójnie ze sobą związane, ale też różniące się, w zależności od rzeczywistości, jaka podlega kierowaniu.

Warto podkreślić, iż niezależnie od tożsamego potraktowania terminów *zarządzanie* i *kierowanie* czy też rozpatrywania między nimi znaczeniowych różnic, istotne jest istnienie dwóch obszarów, tworzących każdą organizację. Jest to z jednej strony obszar zasobów materialno-energetycznych, z drugiej zaś – obszar ludzkiego funkcjonowania. Ten kontekst upoważnia badaczy do wprowadzenia rozróżnień między *zarządzaniem* (management) jako „sprawnym sterowaniem firmą czy instytucją mającą konkretne cele", a *kierowaniem* (leadership) oznaczającym „przewodzenie ludziom" (Majewska-Opiełka 1998, s. 102-103). Sama autorka rozróżnienia dokonuje nawet pewnego wartościowania obu pojęć i umieszcza *kierowanie* przed *zarządzaniem*. Jej zdaniem *kierowanie* to „wyzwalanie potencjału pracowników przy realizacji kolejnych zadań, a także szukanie w nich odpowiedzi i podpowiedzi przy nadawaniu charakteru przedsiębiorstwu, wytyczaniu nowych kierunków i celów – ten szczególny fragment zarządzania przedsiębiorstwem, który w dzisiejszych czasach decyduje o jego sukcesie" (jw., s. 103).

Można zatem uznać, że pojęcia *zarządzanie* i *kierowanie* odnoszą się do odmiennej rzeczywistości, odpowiednio – przedmiotowej i podmiotowej. Często z konieczności traktowane bywają zamiennie, lecz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

z całą pewnością można traktować je w sposób komplementarny. Warto jednak pamiętać o takim rozłożeniu akcentów, aby człowiek – podmiot i sprawca wszystkich działań na drodze do realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa – zajmował miejsce szczególne w tych jakże uzupełniających się procesach. Wynika to z faktu, iż nawet najbardziej ścisłe czynności zarządzania w sferze materialno-technicznej niosą z sobą również aspekt personalny i nie sposób go pominąć, ani w sposób zdroworozsądkowy, ani w trakcie naukowych dociekań. Zatem można przyjąć, że pojęcia *zarządzanie* i *kierowanie* traktowane są niezależnie, lecz w niektórych kontekstach sytuacyjnych używane zamiennie.

W tym momencie **warto zapoznać się z istotą procesu zarządzania i przyjrzeć się jego podstawowym funkcjom. W każdej z nich można bowiem dostrzec elementy kierowania w działaniach menedżerów.**

W nauce o organizacji i zarządzaniu opisuje się *proces zarządzania* w kategoriach czterech podstawowych funkcji (Stoner, Freeman, Gilbert 1997) tj.:

- planowanie,
- organizowanie,
- przewodzenie/motywowanie,
- kontrolowanie.

Najistotniejszą częścią etapu planowania jest formułowanie celów organizacji oraz określanie działań, które należy podjąć dla ich realizacji. Na tym etapie podejmowane są działania analityczno-wartościujące, dokonuje się wyboru metod i sposobów postępowania w kontekście warunków wewnętrznych (stanu zasobów i kompetencji pracowników) i warunków zewnętrznych (otoczenie zewnętrzne organizacji). Końcowym efektem tego etapu stają się wytyczne postępowania dla całej organizacji lub jej części. Funkcja ta często określana jest *procesem planowania i podejmowania decyzji*, gdyż dokonane na tym etapie wybory i podjęte decyzje działania zbiorowego wiążą się z odpowiedzialnością za funkcjonowanie osób zależnych od decyzji kierowniczych (Stoner, Freeman, Gilbert 1997). Powstały w ten sposób plan działania jest tzw. wzorcem postępowania i stanowi punkt wyjścia dla realizacji funkcji organizowania (Krzyżanowski 1994).

Głównym zadaniem w ramach funkcji organizowania jest takie ukształtowanie warunków i czynności w ramach struktury organizacji, by zapewnić realizację powstałego na etapie pierwszym planu-projektu. Chodzi o pozyskanie niezbędnych zasobów oraz grupowanie działań poprzez określanie jednostek zadaniowych. W tym celu ustalane są odpowiednie procedury, które przyjmują formę regulaminów, instrukcji lub innych organizacyjnych wzorców oraz przydzielane są odpowiednie kompetencje i uprawnienia dyspozycyjne (Mroziewski 2005, s. 18). Często podkreśla się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

również umiejętność wprowadzania twórczych rozwiązań i innowacji w zakresie realizacji funkcji organizowania. Wiąże się to z dynamicznym charakterem struktur organizacyjnych, wymagającym wprowadzania zmian i ulepszeń. Zmiany te dotyczą zarówno struktur, procesów technologicznych czy też maszyn i urządzeń technicznych, jak i nowoczesnego podejścia w kształtowaniu stosunków międzyludzkich (Szaban 1980).

Następny etap – przewodzenie (motywowanie) polega na „wypełnianiu sieci kanałów komunikacyjnych organizacji strumieniami motywacyjnych oddziaływań (...), które rozprzestrzeniając się na całą strukturę sprawiają, że układ jako zorganizowana całość dąży do osiągania wspólnych celów" (Krzyżanowski 1994, s. 217). A zatem chodzi o to, aby powodować wykonywanie pracy, odpowiednio do wytyczonych celów. W tym momencie procesu zarządzania szczególnego znaczenia nabiera motywowanie, komunikowanie i styl kierowania. Podejmowane oddziaływania powinny mieć charakter spójny i harmonijny, dostosowany do typu organizacji oraz rodzaju działań. Powinny również zawierać element intuicyjnego wpływu, określonego umiejętnością dostrzeżenia różnorodności oraz odmienności potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, uczestniczących we wspólnym działaniu. Funkcja ta wyznacza więc dwa obszary motywacji – z jednej strony zbiorowe oddziaływanie na zespół pracowniczy stanowiący całość, z drugiej – umiejętność jednostkowego i zindywidualizowanego podejścia do każdego z jego członków (por. Mroziewski 2005, Stoner, Freeman, Gilbert 1997).

Ostatnim etapem w procesie zarządzania jest tzw. kontrolowanie, czyli „proces zmierzający do zapewnienia, by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi" (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 26). Istotną częścią tej funkcji jest nie tylko stwierdzenie zakresu i stopnia zgodności bieżącego stanu z zaplanowanym wzorcem, ale także stwierdzenie odstępstw i zaplanowanie przedsięwzięć korygujących. W konsekwencji pozwala to na podjęcie oddziaływań motywacyjnych w celu niwelowania błędów popełnionych na poprzednich etapach realizacji funkcji zarządzania i kształtowanie samokontroli własnego postępowania w przyszłych cyklach procesu zarządzania (Mroziewski 2005).

W świetle powyższych rozważań można przyjąć, iż *zarządzanie* stanowi cykliczny i całościowy proces obejmujący funkcje – planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania w koordynowaniu wykorzystania ludzkich, materialnych i informacyjnych zasobów organizacji dla sprawnego i skutecznego osiągania ustalonych celów organizacyjnych. Należy także pamiętać, że wszystkie cztery funkcje danego cyklu zarządzania są działaniami wzajemnie ze sobą powiązanymi i często występują jednocześnie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wielu autorów przyjmuje, iż **funkcję przewodzenia (motywowania) można uznać za szczególną** spośród wymienionych. **Wskazuje ona bowiem na aspekt personalny i upoważnia do przyjęcia założenia, że od zachowań i postaw ludzi (zespołu pracowniczego) w istotnym wymiarze uzależnione są rezultaty zadaniowe** (por. Krzyżanowski 1994, Szaban 1980). W tym kontekście wyakcentowaniu ulega rola kierownika – menedżera, którego dążeniem powinno być takie pokierowanie zasobami organizacji (w ujęciu całościowym, jak i na poszczególnych etapach zarządzania), by podejmowane działania zbliżały do wytyczonych celów. Stoner, Freeman i Gilbert (1997, s. 21) uważają, iż niezależnie od charakteru i rodzaju organizacji, czy też stopnia jej formalizacji, na kierownikach spoczywa zawsze główny i podstawowy obowiązek, jakim jest „pomaganie innym członkom organizacji w ustalaniu i osiąganiu kolejnych celów".

Zaprezentowane syntetyczne ujęcie podstawowych funkcji zarządzania nie wyczerpuje omawianej problematyki. Pozwala jedynie całościowo objąć i zrozumieć złożoność procesu zarządzania oraz dostrzec rangę, jaka towarzyszy funkcji kierowniczej. Wynika to z faktu, iż „jakość kierowania, bardziej niż inne pojedyncze czynniki determinuje powodzenie lub niepowodzenie działania organizacji" (Szaban 1978, s. 2). Tym samym staje się przyczynkiem do podjęcia rozleglejszych rozważań w temacie ról kierowniczych oraz umiejętności warunkujących ich skuteczne wypełnianie.

Autorka niniejszej pracy w sposób zamierzony dokonała prezentacji procesu zarządzania z punktu widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu, by wyakcentować, iż funkcjonowanie kierowników – menedżerów, realizowane w rzeczywistości techniczno-materialnej nie będzie pozbawione kontekstu psychologicznego, a wręcz zostanie w nim osadzone. Z tej perspektywy termin *kierowanie* domaga się dalszych analiz w kontekście współcześnie prowadzonych dyskusji naukowych w tym zakresie.

W najnowszej literaturze przedmiotu dla określenia rzeczywistości kierowania ludźmi stosowany jest nie tylko termin ***kierowanie***, ale także takie pojęcia jak ***przywództwo*** czy ***liderowanie.*** Uznaje się obecnie, iż ***przywództwo* jest najwyższą, najbardziej zaawansowaną formą kierowania.** *Przywództwo (liderowanie)* rozumie się jako szczególny sposób wywierania wpływu na pracowników i mobilizowania ich do podejmowania skutecznych działań (Piotrkowski, Świątkowski 2000, s. 59). Podkreśla się także, że przywództwo polega na nakłanianiu ludzi i inspirowaniu ich do osiągania nowych celów i dokonywania zmian (Toffinder 2006). Czasem przyjmuje się, że określenie *przywództwo* zarezerwowane jest dla grup nieformalnych, zaś termin *liderowanie* dotyczy grup sformalizowanych (Bańka 2003). Jednak większość autorów dopuszcza stosowanie obu terminów zamiennie i w tej też konwencji będą one rozumiane w niniejszej pracy.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Podobne podejście zostanie zastosowane wobec terminów *kierownik*, *menedżer* i *przywódca*, gdyż w praktyce organizacyjnej najczęściej pojęcia te stosowane są wymiennie.

W podejściu naukowym wielu badaczy opowiada się za rozróżnianiem charakteryzowanych pojęć, jednak najnowsze tendencje dopuszczają również utożsamianie ich i zamienne stosowanie (Shackleton, Wale 2002). Ze względu na zakres tematyczny niniejszego opracowania aspekt ten będzie podlegał dalszym szczegółowym rozważaniom w rozdziałach 2.2-2.4.

2.2. *Kierowanie* jako podstawowy proces w funkcjonowaniu organizacji

Kierowanie i zarządzanie są procesami realizowanymi w każdej organizacji, a determinowanymi przez czynniki zewnętrzne (otoczenie zewnętrzne organizacji) oraz wewnętrzne elementy składowe organizacji (Mroziewski 2005).

Prowadzone do tej pory rozważania pozwalają na sformułowanie wniosku, iż **funkcje kierownicze oraz jakość ich realizacji są głównym czynnikiem decydującym o powodzeniu w funkcjonowaniu organizacji.** Obszerne omówienie procesu kierowniczego w tym miejscu ma charakter zamierzony i dobrze przemyślany. Mając na względnie, iż przyjęty kierunek prowadzonych rozważań wyznaczony jest terminem – *przywództwo*, należy pamiętać, że przywództwo określane jest psychologicznie jako „najwyższa forma kierowania". Trudno więc pominąć dorobek naukowy odnoszący się do różnych koncepcji kierowania, które następnie będą wyznaczać perspektywy modeli przywódczych.

Proces kierowania opisywany jest na wiele sposobów, począwszy od ujęć klasycznych, po podejścia nowoczesne, bardziej dynamiczne i systemowe. Klasycy zarządzania definiują kierowanie jako „sztukę zrealizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi" (Stoner, Wankel 1997, s. 23). Jest to jedna z najprostszych i ciągle przywoływanych definicji, w której akcentuje się, iż kierownicy osiągają cele organizacji poprzez umiejętne dysponowanie siłami tkwiącymi w zespole pracowniczym, co ma decydujący wpływ na końcowe rezultaty podejmowanych działań (Kożusznik 2005). Dlatego też działania menedżera powinny przyjmować postać zamierzonej i świadomej aktywności, w celu wywierania wpływu na zachowanie się podwładnych (Terelak 1999).

Kierowanie jest procesem oddziaływania na ludzi, którego istotą jest spowodowanie, aby ich zachowanie było zgodne z oczekiwaniami osoby oddziałującej. Warunkiem skuteczności w kierowaniu jest natomiast taki dobór pracowników, o określonych predyspozycjach intelektualnych i fizycznych, aby chcieli oni postępować w określony sposób, a także wypo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

sażenie ich w niezbędne środki oraz pobudzanie do pożądanych zachowań (Rutka 2012). Można przyjąć, że sukces każdej organizacji jest udziałem wszystkich jej pracowników, poziomu ich zaangażowania w realizację celów oraz stopnia współpracy między wewnętrznymi jednostkami. Jednakże najistotniejszą rolę w kreowaniu sukcesów każdej organizacji odgrywają zawsze menedżerowie, którzy pełnią określone funkcje kierownicze i poprzez ich realizację wywierają wpływ na podległe im zespoły pracownicze (Penc 2000).

Według Ratajczak (1991) umiejętne spełnianie funkcji kierowniczych w różnych instytucjach i organizacjach nabiera coraz większego znaczenia z co najmniej trzech powodów: (1) Przede wszystkim istnieje i powstaje coraz większa liczba organizacji, w których przyjmuje się formę działania zespołowego, co niejako wymusza zorganizowanie wewnętrznych działań poprzez wyznaczenie ról przełożonego i podwładnych. (2) Wiele osób wykazuje aspiracje do wykonywania pracy interesującej i odpowiedzialnej, by mieć swój osobisty wkład w rozwój organizacji, dążąc do wypełniania funkcji nadrzędnych, jakimi są funkcje kierownicze. (3) Trzecim czynnikiem warunkującym konieczność „kierowania ludźmi jest gwałtowny rozwój techniki i technologii, wywierający wpływ na kształt organizacji. Zmiany w aspekcie techniczno-technologicznym wymagają modyfikacji postaw pracowników, co w sposób ścisły uzależnione jest od wpływu i oddziaływań kadry kierowniczej.

Chcąc więc osiągnąć cele strategiczne organizacji i mieć perspektywę pewnego sukcesu przedsiębiorstwa należy bezwzględnie zadbać o to, by kadrę kierowniczą tworzyli ludzie potrafiący skutecznie funkcjonować w relacji przełożony – podwładny. Każda organizacja, aby mogła działać na rynku i kontynuować swoje istnienie powinna być efektywna. Oznacza to, że „powinna osiągać nie tylko optymalne relacje korzyści do osiąganych kosztów, lecz także wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji dla urzeczywistniania wyznaczonych celów" (Penc 2005, s. 61). Efektywność w takim rozumieniu powinni zapewniać organizacji jej menedżerowie.

2.2.1. Menedżer i jego funkcje w organizacji

Na samym wstępie warto zauważyć, że zarówno w języku potocznym, jak i naukowym funkcjonuje współcześnie termin *menedżer,* bardziej niż *kierownik*. Niektórzy badacze uznają nawet określenie *menedżer* za trafniej oddające rzeczywistość, którą ma reprezentować w organizacjach wolnorynkowych niż określenie *kierownik*. Wynika to z faktu, iż termin kierownik jest pojęciowo szerszy i odnosi się również do organizacji innego typu (Szostak 2009).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Zdaniem Oleksyna odchodzenie w teoriach naukowych od *kierowników* na rzecz *menedżerów* i *liderów* nie jest tylko przejawem mody, ale efektem zapotrzebowania na przełożonych twórczych i samodzielnych, a więc menedżerów – kierowników (Oleksyn 1997).

Natomiast czynnikiem rozróżniającym pracę kierowniczą (menedżerską) od niekierowniczej jest konieczność podejmowania decyzji o postępowaniu osób innych niż osoba decydująca i ponoszenie odpowiedzialności za ich trafność. Element odpowiedzialności również w sposób istotny rozróżnia pracę kierowników od pracy doradców i ekspertów (Encyklopedia Organizacji i Zarządzania 1981).

W Encyklopedii Biznesu *menedżer* definiowany jest jako osoba, która realizuje wszystkie funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie oraz jest „zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego. Jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez zespół założonych celów. Cele te są postawione zespołowi z zewnątrz lub też bierze on udział w ich formułowaniu" (1995, s. 513).

Wielu autorów podkreśla, iż menedżer jako przełożony danego zespołu pracowniczego jest zobowiązany do osiągania ściśle określonych rezultatów. W tym procesie menedżerowie kierują pracą innych oraz ponoszą za nią odpowiedzialność (Burlton 2001).

Od menedżerów oczekuje się zatem skuteczności, choć trudno scharakteryzować skutecznego menedżera i stworzyć wzorzec idealnego szefa. U różnych menedżerów cenione są różne cechy charakteru oraz różne kompetencje teoretyczne i praktyczne. Jak również menedżerowie o różnych predyspozycjach i zdolnościach osiągają dobre efekty w wypełnianiu roli kierowniczej. Należy jednak podkreślić, że menedżerowie cechujący się ponadprzeciętnymi rezultatami posiadają również cechy wspólne, które zapewniają im status menedżerów zdolnych do skutecznego osiągania celów (Penc 2005). Warto więc prowadzić pogłębione rozważania w tym zakresie, aby precyzować kwestie związane ze skutecznością menedżerskiego oddziaływania.

W psychologicznej koncepcji kierowania rozwijanej na gruncie psychologii organizacji ujmuje się kierownika jako podmiot sytuacji kierowniczej, na którą składają się (Bartkowiak 1994):

- inni ludzie (którymi w pewnej mierze kierownik dysponuje jako środkami działania),
- zadania do wykonania,
- określone reguły współdziałania,
- organizacja, w ramach której prowadzona jest działalność zbiorowa.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

W tym kontekście kierownik jest podmiotem czynności kierowniczych i odpowiada za osiągane przez cały zespół pracowniczy wyniki i rezultaty. Musi więc umiejętnie oddziaływać na sytuację kierowanych, dostarczając im bodźców dla podejmowania działań zgodnych z celami organizacji (Zieleniewski 1978). Realizacja wytyczonych celów i zadań zależy od wiedzy, umiejętności i zapału pracowników, które to kierownik powinien odkryć, wyzwolić i wzmacniać. Kierownik bowiem jest osobą, która odpowiada za podwładnych i za inne zasoby organizacji, musi więc odznaczać się świadomością swojej roli, swoich uprawnień i obowiązków (Stoner, Wankel 1992).

Różnorodność i złożoność sytuacji kierowania wymaga od kierowników – menedżerów umiejętnego dostosowania do nich swoich zachowań. Niezbędnym więc staje się znajomość pewnego repertuaru ról kierowniczych, determinujących każdorazowo skuteczne funkcjonowanie w poszczególnych momentach zarządzania. Jak pisze Penc (2005, s. 63): „aby menedżer był skuteczny musi dobrze opanować przypisane jego zawodowi role i posiadać umiejętności, które ten proces warunkują".

W literaturze przedmiotu role menedżerskie są różnie precyzowane, anaj krócej określane jako „zorganizowane zbiory zachowań" (Griffin 2000).

P. Drucker przyjmuje, że „rolą menedżera jest przede wszystkim zarządzanie ludźmi, w oparciu o współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników" (Drucker 1976, s. 76). Zdaniem Druckera praca każdego menedżera sprowadza się do pięciu operacji: ustalania celów, organizowania, motywowania i informowania, dokonywania pomiarów oraz rozwijania ludzi. Operacje te, podejmowane w toku działań menedżerskich, powinny być realizowane aktywnie, sprawnie i skutecznie, by zapewnić organizacji istnienie i perspektywy rozwojowe (Drucker 1994, s. 368).

H. Mintzberg (1973) dokonując dokładnej analizy podejmowanych przez kierowników czynności, wskazał na zasadnicze grupy ról menedżerskich, segregując je na trzy podstawowe kategorie:

- **Role interpersonalne** – związane z budowaniem relacji międzyludzkich w strukturach wewnętrznych oraz w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa.
- **Role informacyjne** – dotyczące przetwarzania informacji w aspekcie ich poszukiwania, poddawania analizie, przekazywania i rozpowszechniania.
- **Role decyzyjne** – związane z podejmowaniem decyzji w zakresie poszukiwania innowacji, rozwiązywania sytuacji konfliktowych, ustalania priorytetów i zasobów oraz reprezentowania firmy w działaniach negocjacyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Dodatkowo, w ramach wymienionych kategorii, autor wyróżnił dziesięć różnorodnych ról, które menedżerowie pełnią podczas praktyki kierowania. Tabela 1 ilustruje dokonaną przez Mintzberga klasyfikację.

Tabela 1. Podstawowe role kierownicze według Minzberga.

KATEGORIA	ROLA	PRZYKŁADOWE ZADANIA
Interpersonalna	reprezentant	udział w uroczystościach organizacyjnych, np. otwarcie nowego zakładu
	przywódca	zachęcanie pracowników do zwiększenia wydajności
	łącznik	koordynacja działań kilku grup projektowych
Informacyjna	obserwator	śledzenie sprawozdań branżowych w celu nadążania za rozwojem wydarzeń
	propagator	wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	rzecznik	wygłaszanie przemówień dotyczących wzrostu i rozwoju
Decyzyjna	przedsiębiorca	opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	przeciwdziałający zakłóceniom	rozwiązywanie konfliktów między podwładnymi
	dysponent zasobów	dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	negocjator	negocjowanie porozumienia z kluczowymi dostawcami albo związkami zawodowymi

Źródło: Griffin R.W. 2000: Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe: PWN, s. 52-54 (modyfikacja własna).

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel (1995) określili osiem zasad dotyczących ról menedżera w procesie kierowania:

1) skłonność do działania,
2) trzymanie się blisko klienta,
3) autonomia i przedsiębiorczość,
4) wydajność dzięki ludziom,
5) bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość,
6) trzymanie się swojej specjalności,
7) prosta struktura, niewiele szczebli zarządzania,
8) jednoczesna dyscyplina i swoboda.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

W. Kieżun (1997) proponuje z kolei przyjęcie za podstawę analizy ról menedżerskich trzech zasadniczych funkcji:

1) **rolę organizatora**, która obejmuje całość działalności organizatorskiej, czyli dobór pracowników, ustalenie ich zakresu działania, tworzenie struktur organizacyjnych, ustalenie: sieci przepływu informacji, systemu motywacyjnego, systemu kontroli, bieżące nadzorowanie, planowanie, dzielenie zasobów, organizację procesów pracy;
2) **rolę przedsiębiorcy (merytoryczną)**, która dotyczy podejmowanie czynności, zmierzających do realizacji celów przedsiębiorstwa, rozumianego jako system techniczno-organizacyjny, a więc podejmowania decyzji co do wielkości produkcji, asortymentu, profilu technologicznego, zaopatrzenia i zbytu produktów;
3) **rolę interpersonalną**, dotyczy wszechstronnych relacji międzyludzkich w procesie pracy, a więc dbałość o zapewnienie właściwej motywacji, bezpiecznych warunków pracy, rozwój zdolności pracowników czy podnoszenie kultury współpracy i współdziałania.

Jak wynika z zaprezentowanych skrótowo zestawień ról, **osoby pełniące funkcje kierownicze (menedżerskie) powinny odznaczać się ogromną wszechstronnością i elastycznością w doborze ról oraz umiejętnym ich wypełnianiu.**

Ważnym jest również i to, że role kierownicze podlegają nieustannym zmianom w sensie społecznym, zawodowym i sprawnościowym. W naukowym podejściu podkreśla się skoncentrowanie współczesnych przedsiębiorstw na zwiększaniu wydajności pracy, co wywołuje zapotrzebowanie na rolę menedżera jako sprawnego koordynatora wszystkich procesów organizacyjnych (Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002).

Menedżerowie, chcąc prawidłowo i skutecznie realizować stojące przed nimi zadania muszą posiadać odpowiednie umiejętności, rozumiane jako „względnie trwała zdolność do zastosowania profesjonalnej wiedzy w sposób praktyczny, w celu uzyskania pożądanego rezultatu w danej sytuacji działania" (Penc 2005, s. 67).

R.A. Katz, jeden z najwybitniejszych teoretyków zarządzania, wyróżnił trzy podstawowe rodzaje umiejętności, jakimi powinien odznaczać się każdy kierownik (za Łukasiewicz 1998, Pietrasiński 1994, Stoner, Freeman, Gilbert 1997, Wajda 1999):

- **umiejętności techniczne** – czyli zdolność posługiwania się metodami, technikami i wiedzą z danej dziedziny;
- **umiejętności społeczne** – czyli zdolność do współpracy i współdziałania z innymi ludźmi, oraz rozumienia ich i motywowania w sensie indywidualnym i grupowym;

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– **umiejętności koncepcyjne** – tj. zdolność do intelektualnego koordynowania wszystkich procesów organizacji.

Zdaniem autora każdemu kierownikowi potrzebne są wszystkie trzy rodzaje umiejętności, choć ich zakres ulega zróżnicowaniu w zależności od zajmowanego przez kierownika szczebla zarządzania. Kierownicy bowiem mogą wykonywać powierzone im zadania „na rozmaitych *szczeblach* organizacji i w różnych *obszarach* jej działalności" (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 31).

Zgodnie z klasyfikacją funkcjonującą na gruncie nauk o organizacji i zarządzaniu wyróżnia się trzy szczeble kierownictwa, które mają również realne odzwierciedlenie w istniejących organizacjach (za Hodgetts 1977):

– **kierownicy najniższego (pierwszego) szczebla** zajmują najniższy szczebel w hierarchii organizacyjnej i ponoszą odpowiedzialność za pracę pracowników wykonawczych z wykluczeniem nadzoru względem innych kierowników;
– **kierownicy średniego szczebla (tzw. średnie kierownictwo)** zajmują pośrednie miejsce w hierarchii organizacyjnej i ponoszą odpowiedzialność za kierowników (czasem także pracowników wykonawczych), podlegają kierownictwu wyższego szczebla;
– **kierownicy najwyższego szczebla (tzw. naczelne kierownictwo)** ponoszą odpowiedzialność za całościowe zarządzanie organizacją, ustalają politykę strategiczną firmy i działania operacyjne oraz organizują i nadzorują wzajemne oddziaływania organizacji w relacji do otoczenia zewnętrznego.

Przedstawiony podział istniejących szczebli kierowniczych pozwala zilustrować zależność między funkcjonowaniem kierowniczym na określonym szczeblu struktury organizacyjnej, a pożądanym zakresem wiedzy i umiejętności niezbędnych na tym stanowisku. Zależność tę prezentuje rysunek 1.

Rys. 1. Kompetencje określające skuteczne funkcjonowanie na różnych szczeblach kierownictwa

NACZELNE KIEROWNICTWO	**umiejętności koncepcyjne**		
KIEROWNICY ŚREDNIEGO SZCZEBLA		**umiejętności społeczne**	
KIEROWNICY NAJNIŻSZEGO SZCZEBLA			**umiejętności techniczne**

Źródło: Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 1997: Kierowanie. Warszawa: PWE (modyfikacja własna).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Jak wynika z zaprezentowanego schematu na najniższym szczeblu struktur organizacyjnych dominują umiejętności techniczne. Im wyższy szczebel zarządzania, tym większa staje się konieczność posiadania umiejętności koncepcyjnych. Umiejętności społeczne wypełniają natomiast sam środek drabiny organizacyjnej – średni szczebel. Można przyjąć, że umiejętności społeczne tworzą niejako klamrę spinającą całą strukturę organizacyjną – od jej technicznej podstawy po sam szczyt, na którym powstają koncepcje rozwoju i wzrostu organizacji.

Współczesne ujęcia umiejętności kierowniczych w sposób ścisły nawiązują do podejść klasycznych, wskazując na cztery ważne rodzaje takich umiejętności (Koontz 1990, za Penc 2005, s. 67):

- **Umiejętności techniczne** (*technical skill*) – umiejętności niezbędne do zrozumienia i wykonania zadań, związanych z funkcjonowaniem w określonej organizacji.
- **Umiejętności interpersonalne** (*human skill*) – umiejętności w zakresie budowania relacji, efektywnego porozumiewania się, rozwiązywania sytuacji konfliktowych, motywowania, obiektywnego oceniania pracowników oraz współpracy z klientami zewnętrznymi.
- **Umiejętności koncepcyjne** (*conceptual skill*) – zdolność abstrakcyjnego myślenia, analizy złożonych sytuacji i związków przyczynowo-skutkowych, umiejętność strategicznego myślenia i działania.
- **Umiejętności diagnostyczne i analityczne** (*design skill*) – umiejętność analizy i diagnozy problemów organizacyjnych, dostrzegania symptomów tych trudności i opracowywania racjonalnych rozwiązań, podejmowania decyzji i projektowania skutecznych działań.

Inne, ciekawe podejście do aktywności kierowniczej prezentuje Terelak (1999, s. 252-253), charakteryzując cztery aspekty aktywności menedżera:

- **Aktywność dyrektywna** – związana z ukierunkowaniem działalności członków zespołu pracowniczego na realizację celów strategicznych organizacji.
- **Aktywność informacyjna** – dotycząca udostępniania i przekazywania niezbędnego zakresu danych, potrzebnych do wykonania określonych zadań.
- **Aktywność oceniająca** – polegająca na dokładnym nadzorze poszczególnych etapów realizowanych zadań oraz wkładu każdego z członków zespołu pracowniczego w ich realizację.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– **Aktywność motywacyjna** – polegająca na wzmacnianiu (nagradzaniu) pożądanych zachowań organizacyjnych i eliminowaniu (karaniu) zachowań nieefektywnych.

Przywołani powyżej autorzy pozostają przekonani, że każdemu menedżerowi potrzebne są wszystkie wskazywane rodzaje umiejętności, a ich zakres nabiera różnego znaczenia w zależności od zajmowanego szczebla zarządzania. Istotą uczestnictwa w procesie kierowania jest to, że skuteczny menedżer musi przyjmować na siebie wiele ról, a szczególnej ekspozycji poddawane są jego kompetencje interpersonalne jako główna składowa funkcji kierowniczej.

Według Listwana (1999, s. 17) „kompetencje interpersonalne są głównym składnikiem kwalifikacji menedżerskich, sama zaś funkcja przybiera wymiar strategiczny". Bez tych umiejętności niemożliwa jest realizacja myśli technicznej, a tym samym urzeczywistnianie sformułowanej teoretycznie koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa.

Można więc przyjąć, że funkcje kierownicze dotyczą zasadniczo dwóch obszarów: elementów rzeczowych i ludzkich. Obszar rzeczowy obejmuje zagadnienia ekonomiczne, techniczne, prawne, polityczne, jak i dotyczące warunków zewnętrznych, czyli otoczenia przedsiębiorstwa. Obszar personalny natomiast dotyczy znajomości stosunków międzyludzkich, wymagań stawianych na poszczególnych stanowiskach pracy oraz potencjału, jakim dysponują podlegli kierownikowi pracownicy (Frąckiewicz 1973).

Osoba, która kieruje zespołem pracowniczym musi więc posiadać nie tylko wysokie kwalifikacje merytoryczne (wiedza techniczna), lecz równie wysokie kompetencje psychologiczne. Oznacza to umiejętność trafnej oceny możliwości poszczególnych pracowników oraz ich potrzeb, zdolność dostrzegania różnic indywidualnych między podwładnymi, a także łatwość dostosowywania swego zachowania do zmieniających się warunków i sytuacji (por. Frąckiewicz 1973, Gałdzicki 1978, Jarkowski, Kołpa 1978, Ratajczak 1979, Smoleński 1997).

J. Kwejt (za Szaban 1980) dokonuje rozróżnienia na cechy kierownicze specjalne i osobowe. Wyróżnione przez autora **cechy specjalne** dotyczą specyfiki i strony technicznej wykonywanego zawodu, a więc wiedzy, kwalifikacji zawodowych i praktycznego doświadczenia w danej dziedzinie. **Cechy osobowe** z kolei wynikają z przesłanek psychologicznych. Cechy osobowe i cechy specjalne mogą, lecz nie muszą iść z sobą w parze. Zdaniem uczonego specyfika pracy kierownika wiąże się z tym, że *im wyższe stanowisko zajmuje on w hierarchii organizacyjnej, tym jego cechy osobowe nabierają większego znaczenia, stając się nawet głównymi cechami zawodowymi.*

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Należy przy tym pamiętać, iż relacja przełożony – podwładny ma zawsze znamiona asymetrii. Fakt posiadania władzy przez kierownika nadaje bowiem tym stosunkom asymetryczny charakter tworząc „relację uległości i podporządkowania podwładnego przełożonemu..." (Ratajczak 1991, s. 76). Wynika to z istnienia hierarchii stanowisk w strukturze organizacyjnej dotyczącej zróżnicowania w zakresie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Nie dyktuje to jednak niemożności stworzenia przyjaznych i poprawnych relacji z podwładnymi, które będą sprzyjać skutecznej realizacji celów organizacji. Od umiejętności menedżerskich w zakresie doboru ról i sposobów oddziaływania na podległych pracowników w dużej mierze będzie zależał stosunek podwładnych do wykonywanych zadań i powierzanych im obowiązków. W ten sposób umiejętności, jakimi dysponuje menedżer mają bezpośrednie przełożenie na sprawność jego działań, a w konsekwencji wielkość efektu organizacyjnego.

Wydaje się zatem, że konieczność i zasadność dla obecności czynników psychologicznych w procesach zarządzania/kierowania nie jest jedynie postulatem zgłaszanym i uzasadnianym przez psychologów. Zarówno teoretycy nauk o organizacji i zarządzaniu oraz psycholodzy pracy, a także praktycy z tych dyscyplin eksponują znaczenie kompetencji społecznych menedżerów, wskazując na ich istotne znaczenie w zagwarantowaniu sukcesu przedsiębiorstwu.

2.2.2. Władza menedżerska

Rozpatrując miejsce jakie menedżerowie zajmują w strukturach przedsiębiorstw można zauważyć, że jest to miejsce szczególne ze względu na usytuowanie stanowiska kierowniczego w hierarchii organizacyjnej oraz na zakres obejmowanych funkcji. W momencie zatrudnienia kierownik staje się formalnym przedstawicielem organizacji, a tym samym ma służyć jej interesom i przyczyniać się do wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Głównym też z powierzonych na tym stanowisku zadań staje się „wywieranie wpływu przez kierownika na kierowanego, w celu wywołania pożądanego z punktu widzenia organizacji zachowania" (Kożusznik 1992, s. 64). W ten sposób organizacja powierza menedżerowi obowiązek kierowania pracą zespołu pracowniczego. W tym również celu przekazuje mu odpowiedni zakres uprawnień, czyli *władzę* – pozwalającą kontrolować pracowników i wymierzać im określone sankcje. W tym kontekście pracownik widzi w osobie kierownika głównego reprezentanta organizacji. Dlatego też „kontakty między zwierzchnikiem i podwładnym stanowią kontynuację dialogu z instytucją, zapoczątkowanym w momencie podjęcia pracy" (Ratajczak 1979, s. 95). Wytworzona miedzy nimi relacja jest tym samym sposobem konkretyzacji umowy zawartej między pracownikiem a przed-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

siębiorstwem. Odbywa się to w procesie oddziaływania przełożonych na podwładnych, który nie ma jedynie charakteru formalnego, ale zawiera wiele czynników psychologicznych. Zdaniem Kożusznik (1992, s. 64) „wpływ kierowniczy jest mieszanką zachowań formalnych i nieformalnych", aby cele organizacji mogły być realizowane w sposób skuteczny i efektywny.

Zachowania kierownicze oparte są bowiem na *władzy* i *wpływie kierowniczym*. Każdy menedżer dysponuje określonym zakresem władzy, która oznacza „możliwość skłaniania innych do zachowań uznanych przez siebie za pożądane" (Penc 2005, s. 79), a podstawowe jej aspekty można określić w sposób następujący:

- władza stanowi szansę przeprowadzania własnej woli w określonym środowisku,
- władza oznacza możliwość wywierania wpływu przez jedną osobę na inną,
- władza zależy od cech osobowościowych osoby sprawującej władzę oraz od możliwości i siły oporu osób temu podlegających.

Jak podkreśla wielu naukowców, posiadanie władzy nie jest jednak wystarczającą przesłanką do sprawnego kierowania ludźmi (Bartkowiak 1994, Kożusznik 1992, Szaban 1978, Webber 1984, Zieleniewski 1978). Żadna władza nie będzie skuteczna „bez przyzwolenia podwładnych, czyli bez ich posłuszeństwa" (Zieleniewski 1978, s.385). Stąd kierownik jest niejako zmuszony do wypracowania posłuszeństwa podległych mu osób, aby posługiwanie się przynależną mu władzą sprzyjało osiąganiu celów organizacyjnych.

Sposób zachowania się menedżera wobec podległych mu pracowników oraz wobec zadań kierowniczych wyznacza w każdej organizacji pewien układ danych, który stanowią (Penc 2000, s. 115):

- *potencjał menedżera* (wiedza specjalistyczna i organizatorska, posiadane kwalifikacje, zdolności, inteligencja, autorytet, nastawienie na sukces, wiara we własne możliwości, siła przebicia, umiejętność współpracy z ludźmi, talent organizacyjny itp.);
- *potencjał podwładnych* (posiadane kwalifikacje, umiejętności, zdobyte doświadczenie, odczuwane potrzeby, wartości, przekonania, aspiracje, nieformalne relacje, stopień identyfikacji z celami przedsiębiorstwa, poziom zaufania do kierownika itp.);
- **charakter sytuacji** (układ interakcji między kierownikiem, podwładnymi a środowiskiem, wynikający z hierarchii organizacyjnej, istniejących przepisów i norm, celów i zadań przedsiębiorstwa oraz stosunków ze środowiskiem).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

A zatem władza menedżerska wynika z potencjału sił przedsiębiorstwa i kontekstu sytuacyjnego, potencjału podwładnych i osobistych umiejętności menedżera.

Jednak każdy menedżer musi dysponować określonym zakresem władzy, by działać w sposób efektywny. Władza umożliwia bowiem forsowanie własnej woli w jakimś środowisku i w określonej sytuacji i polega na wymuszaniu realizacji podjętego przedsięwzięcia (jw., s. 82).

Mając na uwadze powyższe można przyjąć, że możliwość wywierania wpływu na postawy i zachowania podwładnych stanowi istotę kompetencji kierownika (Kożusznik 1992). Oznacza to, że „aby móc kierować ludźmi trzeba mieć nad nimi władzę" (Zieleniewski 1976, s. 456), a ta zostaje nadana formalnie z ramienia instytucji w momencie obejmowania stanowiska kierowniczego.

Zdaniem Zieleniewskiego (1978) istnieją dwa podstawowe sposoby realizacji władzy. Jeden z nich polega na stwarzaniu podwładnym *sytuacji przymusu*, w której przełożeni dostarczają perspektywy przyszłych negatywnych konsekwencji nie podjętych lub źle wykonanych działań. Drugi natomiast sprowadza się do kształtowania *sytuacji zachęty, tzw. sytuacji nęcącej*, niosącej z sobą zapowiedź pozytywnych następstw podjętych działań. Według autora obie te sytuacje można potraktować jako sytuacje pobudzające (motywujące), a zastosowane przez kierownika bodźce będą wyzwalać u podwładnych psychiczne pobudki do podjęcia lub braku pożądanych działań. Nie wyczerpuje to jednak sposobów wykonywania władzy. Można ją również wykonywać na drodze perswazji, kształtując u podwładnych określone nawyki, poprzez zmianę ich postaw i psychicznego nastawienia. Pozwoli to wykluczyć subiektywność reakcji na bodźce właściwe poprzednim dwom sposobom realizacji władzy i budować u podwładnych poczucie identyfikacji z celami przedsiębiorstwa.

Nie ma zatem kierowania bez jednoczesnego pobudzania pracowników i kształtowania w nich pożądanych z punktu widzenia organizacji nawyków. Istotą kompetentnego kierowania staje się wywieranie wpływu na postawy i zachowania podwładnych.

W przedsiębiorstwach władza może być realizowana w kilku postaciach. Zgodnie z teorią J. Frencha i B. Ravena podaje się jej następujące formy (por. Kożusznik 1992, 1997, Mendel 2001, Mączyńki 1987, Szaban 1980, Webber 1984, Zaleski 1996, Wajda 1999):

– **Władza legitymistyczna** – wynika z zajmowanej przez kierownika formalnej pozycji w hierarchii organizacyjnej i związane jest z przekonaniem przełożonego, że ma prawo wpływać na postępowanie podległych mu pracowników, a oni mają obowiązek podpo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

rządkować się temu. Powierzane podwładnym zadania mają być wypełniane z tytułu słuszności, płynącego z władzy uprawomocnionej.

- **Władza wymuszania** – polega na wymuszaniu u podwładnych dostosowania się do wymagań poprzez różnego rodzaju represje i stwarzanie poczucia zagrożenia: psychologicznego i fizycznego. Najczęściej realizowana jest poprzez czynniki o silnym wydźwięku negatywnym, tj.: nagana słowna, nagana na piśmie, obniżenie stopnia służbowego, a nawet zwolnienie z pracy. Władza wymuszania jest tym silniejsza, im bardziej restrykcyjnymi bodźcami dysponuje menedżer i im bardziej uniemożliwiają one zaspokojenie ważnych dla podwładnych potrzeb.
- **Władza nagradzania** – polega na możliwości udzielania nagród takich jak: wzrost zarobków, premie, poprawa warunków pracy, pochwały, uznanie. Im większa jest liczba nagród, jaką może posłużyć się kierownik w określonej sytuacji zawodowej oraz im bardziej zaspakajają one potrzeby podległych osób, tym władza nagradzana ma większą moc i jest skuteczniejsza.
- **Władza ekspercka** – wynika z fachowej wiedzy i doświadczenia oraz posiadanych przez przełożonego umiejętności i informacji, jakimi dysponuje. Im wiedza fachowa i informacje posiadane przez przełożonego są ważniejsze dla podwładnych i im mniejsza jest możliwość ich zdobycia, tym zakres wiedzy eksperckiej jest większy. Ten rodzaj władzy oparty jest na merytorycznym zaufaniu do przełożonego.
- **Władza charyzmatyczna (odniesienia)** – związana jest z osobistymi cechami kierownika i opiera się chęci identyfikowania się z przełożonym. W konsekwencji realizuje się w naśladownictwie i lojalności względem przełożonego, którzy chcą być z takim menedżerem identyfikowani i kojarzeni. Identyfikacja z przywódcą może opierać się na dostrzeganiu podobieństwa w zakresie cech osobowości, pochodzeniu lub postaw, ale także tej samej postawy wobec pracy czy podobnej filozofii zarządzania. Niewątpliwie ten rodzaj władzy, nazywany czasem *charyzmą*, oparty jest na osobistym uroku i magnetyzmie przełożonego.

Przeprowadzone badania wykazują, że efektywni kierownicy w wywieraniu wpływu zwykle odwołują się do władzy eksperta i lojalności podwładnych, co dodatnio koreluje z zadowoleniem i efektywnością pracowników. Z kolei zachowania oparte na przymusie i na autorytecie (legalności) negatywnie korelowały z efektywnością kierowania (Webber 1996).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Trudno jest jednak jednoznacznie wskazać, który typ władzy jest najskuteczniejszy, nie mając na względzie konkretnej organizacji i kontekstu sytuacyjnego, w którym określony typ władzy jest spełniany. W procesie zarządzania przyjmuje się, że każdy przywódca sprawuje władzę w sposób jedyny i niepowtarzalny (Penc 2005).

J. Kotter (za Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 341) uważa, że menedżerowie, którzy potrafią rozsądnie posługiwać się władzą, postępują w następujący sposób:

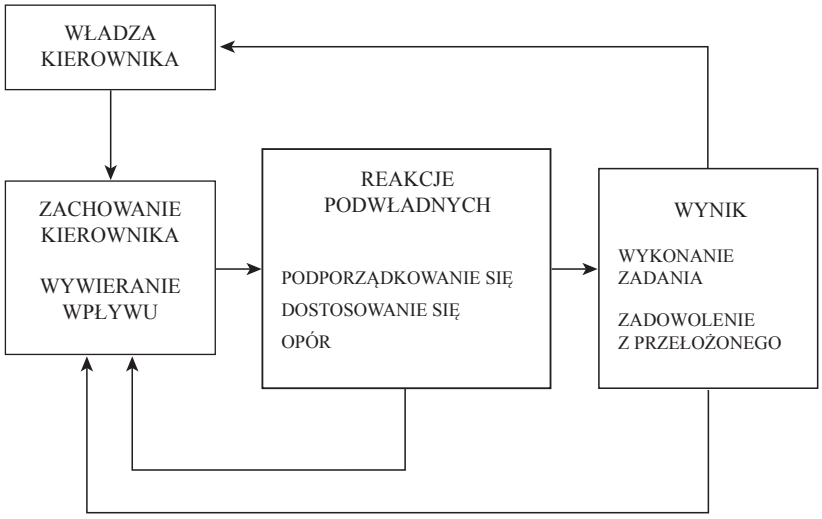
- zwracają uwagę na źródło władzy, a ich działania są zgodne z oczekiwaniami innych,
- są świadomi różnych kosztów, zagrożeń i korzyści płynących z pięciu źródeł władzy,
- zdają sobie sprawę z tego, że każde z pięciu podstawowych źródeł władzy ma swoje zalety,
- mają wyznaczone cele zawodowe, które pozwalają im na rozwijanie władzy i jej wykorzystywanie,
- postępują w sposób dojrzały i potrafią kontrolować swoje działania,
- rozumieją, że władza jest konieczna, aby móc realizować wyznaczone cele i zadania.

Wielu badaczy zajmujących się problematyką władzy kierowniczej i jej realizacją podkreśla fakt, że menedżerowie powinni korzystać z atrybutów władzy w sposób niezmiernie powściągliwy i wykazywać dużą elastyczność w wyborze źródła władzy (Penc 2005).

Na tle przywołanych propozycji klasyfikacji form władzy, jakimi mogą posługiwać się osoby na stanowiskach kierowniczych, warto odwołać się do modelu władzy i efektywności kierowania zaproponowanego przez G. Yukla (1983, za Kożusznik 1992). Poniższy schemat obrazuje ujęcie Yukla.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Rys. 2. Model władzy i efektywności kierowania według G. Yukla



Źródło: Kożusznik B. 1992: Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii i uczestnictwa. Katowice: Uniwersytet Śląski (modyfikacja własna).

Zdaniem Yukla samo posiadanie władzy nie stanowi jeszcze o sukcesie kierowania, ale jest fundamentalnym czynnikiem, warunkującym efekty wpływu kierowniczego. Należy dostrzec istotną różnicę pomiędzy posiadaniem władzy, a umiejętnym jej wykorzystaniem. Relacja ta cechuje się dużym stopniem złożoności: efektywne realizowanie władzy wymaga od kierownika wielu umiejętności i wprawy w wywieraniu wpływu, ale jednocześnie ów wpływ będzie ulegał zwiększeniu lub zmniejszeniu w interakcji z zachowaniami podwładnych (Kożusznik 1992).

W praktyce działania władza menedżera powinna opierać się na jego autorytecie. Jak pisze Reykowski (1979, s. 210) „jednym z bardzo ważnych aspektów kierowania jest fakt, że funkcja kierownicza pociąga za sobą konieczność pełnienia roli *autorytetu*".

Słowo ***autorytet*** wywodzi się z łacińskiego *autoritas* i oznacza „poważanie oparte na posiadanej władzy" (Szaban 1980, s. 118). Współcześnie termin autorytet to powaga, znaczenie, uznanie dla stanowiska, wiedzy, sposobów postępowania, charakteru itp. To również osoba lub instytucja zasługująca na zaufanie (Penc 2005).

Zdaniem Szaban (1978, s. 119) różnica między *władzą* i *autorytetem* może polegać na tym, iż „kierownik mający autorytet może zachęcić pracowników do określonych zachowań, a kierownik posiadający tylko władzę może ich co najwyżej do tego zmusić". Nie można jednak zaprzeczyć temu,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

że władzę faktyczną wykonuje zarówno ten, kto skłania podwładnych do podjęcia działania zachętą i przekonywaniem, jak i ten, kto skłania ich za pomocą groźby.

Dlatego istotnym wydaje się wprowadzenie rozróżnienia na autorytet formalny i nieformalny kierującego, tzw. autorytet urzędowy lub oficjalny oraz autorytet faktyczny nazywany autorytetem osobistym lub nieoficjalnym (por. Blücher 1982, Mendel 2001, Szaban 1978, 1980, Zieleniewski 1976, 1978).

Autorytet formalny wynika z zajmowanego stanowiska (pełnionej funkcji) i dany jest każdemu kierownikowi. Tymczasem *autorytet nieformalny* (osobisty, faktyczny) zależy od indywidualnych walorów osoby sprawującej funkcje kierownicze. O ten rodzaj autorytetu kierownik musi zabiegać, gdyż nie wynika on z faktu posiadania władzy (Szaban 1978, s. 15). Jego istota związana jest z posiadaną przez kierownika sprawnością intelektualną, z wysokimi kwalifikacjami, z postawą etyczną, a także – społecznie akceptowanymi postawami, szczególnymi zasługami, niezależnością ocen czy odwagą w publicznym prezentowaniu swoich poglądów (Penc 2005).

Należy przyjąć, że menedżerowi potrzebny jest zarówno autorytet formalny, jak i nieformalny. Autorytet formalny służy wymuszaniu posłuszeństwa i posłuchu dla podejmowanych decyzji oraz egzekwowania ich wykonania przez podwładnych oraz funkcjonowania w strukturach organizacyjnych. Natomiast autorytet nieformalny umożliwia takie oddziaływanie na ludzi, aby z własnej woli chcieli realizować powierzone im obowiązki i zadania (Stoner, Wankel 1995). **W ten sposób autorytet faktyczny w istotnym stopniu decyduje o powodzeniu w kierowaniu ludźmi i wyznacza sposób sprawowania przynależnej menedżerowi władzy formalnej.**

W wypełnianiu funkcji kierowniczych nie jest obojętnym do jakich sposobów wywierania wpływu odwołuje się kierownik, realizując cele organizacji. Zastosowany przez przełożonego sposób wywierania wpływu może prowadzić do niezadowolenia, frustracji i braku poczucia bezpieczeństwa u pracowników (tak się dzieje, gdy pracownicy zostają podporządkowywani wpływowi) lub sprzyjać zadowoleniu, poczuciu bezpieczeństwa i zachęcać podwładnych do osobistego wkładu w rozwój organizacji (Kożusznik 1992).

Postuluje się dzisiaj tezę, iż menedżerowie mogą i powinni dzielić się władzą, zwiększając w ten sposób zaangażowanie jednostek i grup pracowniczych. Jak pisze Penc (2005, s. 87) „pracownicy powinni mieć zwiększone uprawnienia, by mogli wnieść istotny, twórczy i trwały wkład w działalność zespołu".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Dzielenie się władzą w rozwiązywaniu złożonych problemów zawodowych zapewnia (Penc 2000, s. 119):

- uaktywnienie zdolności i motywacji pracowników do lepszej pracy,
- odciążenie przełożonych od prostych, podstawowych czynności i umożliwienie zajmowania się poważniejszymi, bardziej złożonymi zadaniami, wymagającymi namysłu i kreatywności,
- optymalne wykorzystanie wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników,
- zwiększenie sprawności przedsiębiorstwa, w zakresie znoszenia sytuacji kryzysowych.

Wybór metod kierowania musi więc zostać poddany rozważnej refleksji, gdyż podejmowane przez przełożonych działania będą miały bezpośrednie przełożenie na postawy podwładnych i stopień skuteczności wypełnianych przez nich obowiązków. Autorytet, podobnie jak władza, będzie kluczowym czynnikiem wpływającym na postępowanie ludzi w procesie pracy. Najbardziej pożądaną formą autorytetu jest zawsze autorytet nieformalny (rzeczywisty), gdyż wiąże się on z umiejętnością zjednywania sobie ludzi i kształtowania sprzyjającego psychologicznie środowiska pracy. Dlatego tak istotny staje się wybór optymalnego zestawu sposobów i technik zachęcania ludzi do efektywnego uczestnictwa w organizacji. **Traktując kierowanie jako umiejętność pracy z ludźmi, należałoby przyjąć, że jest to zdolność menedżera do optymalizacji osiągnięć całego zespołu pracowniczego, a poprzez to zdolność do wykreowania sukcesu przedsiębiorstwa**.

2.2.3. Style kierowania jako sposoby realizacji władzy

Sukces ekonomiczny każdego przedsiębiorstwa jest ściśle związany ze sprawnością kierowniczego postępowania (Bartkowiak, Januszek 1996). Osoby zajmujące stanowiska menedżerskie w organizacji stają przed koniecznością wyboru sposobów skutecznego wypełniania roli kierowniczej. Przyjmuje się, iż „na ogół każdy kierownik ma swój styl działania, styl pracy i sposób zachowania w sytuacji kierowania, czyli swój styl kierowania" (Jadwiga 2008, s. 164).

W literaturze przedmiotu dla opisu rzeczywistości kierowania pracą podwładnych wprowadzono pojęcie **stylu kierowania** jako praktycznego narzędzia pracy kierowniczej. Dokonano tego stosunkowo niedawno, gdyż dopiero w latach 30. XX wieku (Kożusznik 1985).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Najprościej i najbardziej ogólnie **styl kierowania rozumiany jest jako „sposób oddziaływania kierownika na podległych pracowników”** (Strzelecki 1995, s.91) lub jak ujmuje to Szaban (1978, s. 18): „sposób zachowania zwierzchnika na co dzień i w sytuacjach szczególnych”.

Zdaniem Kożusznik (1985, s. 7) termin ten oznacza „różne środki, sposoby i techniki skłaniania ludzi do wywiązywania się z organizacyjnych obowiązków”, aby nakłonić ich do efektywnego uczestnictwa organizacyjnego.

Podobnie styl kierowania definiowany jest w Encyklopedii Organizacji i Zarządzania (1981, s. 503) jako „całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do wypełniania ról organizacyjnych”.

W kontekście nakłaniania i zachęcania podwładnych do aktywnego udziału w funkcjonowaniu organizacji wyłania się aspekt personalnej relacji przełożonego z podwładnymi. Pojęcie stylu kierowania można więc rozumieć za Bartkowiak (1997, s. 67) jako „kategorię ujmującą łącznie całość zachowań kierownika i jego interakcji z innymi ludźmi w procesie działania”.

Dla wyakcentowania istoty rzeczy Frąckiewicz (1973, s. 77) podkreśla, że styl kierowania to „sposób oddziaływania na ludzi w trakcie sprawowania funkcji kierowniczych”, a więc taka sytuacja oddziaływania na innych, która wiąże się istotnie z wykorzystywaniem instytucjonalnej władzy i wpływu kierowniczego.

Przytaczając różne przykłady definicyjnych ujęć stylu kierowania warto jeszcze odwołać się do Cz. Sikorskiego, który proponuje, by styl kierowania rozumieć jako „sposób sprawowania władzy kierowniczej, czyli utrwalony w praktyce zestaw metod kierowania ludźmi, pozostający w ścisłym związku z cechami osobowości kierującego” (Sikorski 1986, s. 113). W ten sposób Sikorski nawiązuje do teorii cech osobowych kierownika, co z punktu widzenia Autorki niniejszej pracy i prowadzonych w jej ramach rozważań jest szczególnie cenne i istotne.

W zakresie pojęcia *styl kierowania* można wyróżnić trzy cechy (Bartkowiak 1994):

- charakterystyczny sposób zachowania się kierownika,
- wyróżnianie się sposobem postępowania od innych kierowników,
- stworzenie specyficznej serii wzorców zachowań.

Podczas wypełniania funkcji kierowniczych menedżerowie różnią się między sobą sposobem, w jaki oddziałują na swych podwładnych. Mówi się wówczas, że *stosują inny* lub *charakterystyczny dla siebie styl kierowania*.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Mając na uwadze źródła władzy można stwierdzić, iż kierownicy dysponują niezwykle bogatym zestawem środków, po które mogą sięgać podczas oddziaływania na podwładnych. Stąd problematyka stylów kierowania zajmuje od wielu lat uwagę szerokiego grona naukowców. Celem dyskusji jest coraz bardziej precyzyjne ujmowanie zagadnień w ramach tematyki kierowania, ale także poszukuje się idealnego stylu kierowania jako „kierowania sprawnego, coraz bardziej niezbędnego i opłacalnego w warunkach postępującej złożoności życia gospodarczego i społecznego..." (Sarapata 1975, s. 202).

Do tej pory opracowano wiele różnych klasyfikacji stylów kierowania, i podejmowano wiele prób ich uporządkowania.

Warto wspomnieć, iż zanim został wypracowany termin *styl kierowania* prowadzono liczne badania i rozległe dyskusje w ramach trzech nurtów – określania cech osobowości kierowników, opisywania wymiarów zachowań przełożonych oraz akcentowania roli czynników grupowo-środowiskowych (por. Gibb 1954, Kożusznik 1985, Mączyński 1987, Pietrasiński 1994).

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu można więc spotkać teorie stylów kierowania, które u podstaw swoich założeń przyjmują cechy osobowościowe przełożonego, wymiary postępowania przełożonego lub jedynie czynniki zewnętrzne. Są też koncepcje stanowiące kompromis pomiędzy determinantami związanymi z osobą kierownika i warunkami sytuacyjnymi.

Dla potrzeb prowadzonych rozważań zostaną zaprezentowane podejścia najbardziej tradycyjne, popularne i typologie najnowsze, chodzi bowiem o zobrazowanie szerokiego zakresu podziału stylów kierowania, nie zaś o dokonywanie porządku klasyfikacyjnego w tym zakresie, który nie jest istotny z punktu widzenia niniejszego opracowania.

Pod koniec lat 30. badania R. White'a i R. Lippitta, inspirowane przez Kurta Lewina zapoczątkowały nurt badawczy nad stylami kierowania i to stylom kierowania przypisuje się obecnie najistotniejsze znaczenie w budowaniu efektywnego kierowania (Mika 1984).

W tym też czasie powstała **pierwsza typologia** do jakiej należy się odwołać autorstwa **R. Lippitta i R.K. White'a.** Autorzy wyróżnili trzy odmiany stylu kierowania: styl autokratyczny, styl demokratyczny oraz styl liberalny określany jako laissez-faire, a czasem także jako styl nieingerujący lub obojętny. Style te scharakteryzowano następująco (za Kożusznik 1997):

- **styl autokratyczny –** zakłada samodzielne wyznaczanie przez kierownika zadań dla grupy podwładnych oraz sposobów ich realizacji. Sam kierownik zachowuje dystans w stosunku do grupy i nie uczestniczy w podejmowanych przez grupę działaniach.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Prowadzi precyzyjny system kontroli i oddziałuje na podwładnych przede wszystkim za pomocą poleceń i kar. Taki sposób kierowania sprzyja wykonywaniu dużej ilości pracy przy niskiej jej jakości i oryginalności. Brak swobody i samodzielności członków grupy przy wykonywaniu pracy prowadzi do niezadowolenia, apatii i agresji;

- **styl demokratyczny –** oparty jest na rzeczywistej współpracy między przełożonym a członkami grupy. Kierownik zachęca grupę do wyznaczania celów oraz sposobów ich realizacji, a także podziału pracy. Kierownik współdziała z zespołem, uczestniczy w pracach swojego zespołu i chętnie konsultuje się z podwładnymi. Styl ten wymaga dużej wiedzy fachowej, mocnej osobowości i wiedzy fachowej, zdolności empatycznych, umiejętności wczuwania, dużej cierpliwości oraz chęci wspierania innych. Kierowanie demokratyczne, w porównaniu z kierowaniem autokratycznym, wiąże się z mniejszą ilością wykonanej pracy, ale uzyskane rezultaty mają wyższą jakość i są bardziej oryginalne. Ten typ kierowania spotyka się z największą akceptacją ze strony podległych pracowników;
- **styl liberalny –** zakłada „wolną rękę" podwładnych w planowaniu i organizowaniu działań. Kierownik nie kontroluje grupy w realizowanych przez nią czynnościach, stara się podejmować jak najmniej decyzji, nie prowadzi też oddziaływań motywacyjnych względem zespołu. Ten typ kierowania przyczynia się do małej ilości wykonywanej pracy i niskiej jej jakości. Pracownicy, kierowani w ten sposób, często czują się osamotnieni i pozbawieni fachowego wsparcia, co sprzyja odczuwaniu frustracji oraz powstawaniu nieformalnej struktury grupy.

Inną koncepcją stylów kierowania, opartą na wyznawanej przez przełożonego filozofii kierowania, jest **teoria X i Y opracowana przez D. McGregora** w 1961 roku.

McGregor (1961) twierdził, że sposób postępowania kierownika względem swoich podwładnych określają przyjęte przez niego założenia na temat człowieka i natury ludzkiej. Często ukształtowane są one w sposób nieświadomy, lecz w bardzo istotnym stopniu wpływają na przekonania kierownika na temat reakcji, jakich może on spodziewać się po swoich podwładnych. W opracowanej koncepcji McGregor przedstawił dwa modele kierowania ludźmi – teorię X i teorię Y.

Teoria X wiąże się z przeświadczeniem kierownika, iż przeciętny człowiek jest ze swej natury leniwy i niechętnie podejmuje się pracy, a jeśli to tylko możliwe, stara się jej unikać. Ponadto, przeciętny człowiek jest mało

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ambitny i boi się odpowiedzialności, więc stara się unikać decyzyjności i ambitnych zadań. W tym kontekście jedynym sposobem zmuszenia ludzi do pracy jest kontrola, nadzór i groźba kary ze strony przełożonego.

Teoria Y ujmuje człowieka w kategoriach pozytywnych. Opiera się na przeświadczeniu kierownika, że praca jest dla ludzi taką samą formą aktywności, jak zabawa czy wypoczynek. Przeciętny człowiek jest ambitny i zdolny do podejmowania i ponoszenia odpowiedzialności oraz ukierunkowywania swojego zachowania na osiąganie celów przedsiębiorstwa. Potrafi też myśleć w sposób twórczy i pomysłowy, rozwiązywać problemy i wychodzić z inicjatywą. Stąd zewnętrzna kontrola i groźba kary nie są podstawowym sposobem zachęcania pracowników do podejmowania wysiłku w sytuacji pracy (Adamiec, Kożusznik 2000).

Powszechnie przyjmuje się, iż teoria X związana jest ze stosowaniem stylu autokratycznego, natomiast teoria Y odpowiada demokratycznym podejściom.

Najbardziej znaną i do dziś popularną klasyfikacją stylów kierowania jest typologia zaproponowana przez **R. Likerta** (1961, za Kożusznik 1992, 1997, 1998, Kubacki, Lachowicz, Listwan 1991, Penc 2000). Likert wyróżnił i opisał cztery podstawowe style kierowania:

- **styl autorytarno-despotyczny** (określany także jako opresyjno-autokratyczny lub eksploatacyjno-autokratyczny). Kierownik stosujący ten styl kierowania wprowadza atmosferę, w której podwładni nie mogą komunikować się z nim w sposób swobodny i otwarty. Wydaje polecenia, żądając natychmiastowego i dokładnego ich wykonania. Ma jasno ustalony i doprecyzowany system nagród i kar. Nowe pomysły wysuwane przez podwładnych najczęściej spotykają się z brakiem akceptacji. Kierownik stosujący ten styl prawdopodobnie jest przekonany, iż ludzie ze swej natury są leniwi i niechętni do wykonywania pracy, stąd – aby włożyli w pracę dostateczny wysiłek muszą być skrupulatnie kontrolowani zgodnie z założeniami filozofii X McGregora;
- **styl autorytarno-życzliwy** (często nazywany- paternalistycznym). Kierownik będący wyznawcą tego stylu prawdopodobnie przyjmuje tę samą postawę wobec podwładnych, co kierownik autokrata-despota, z tą jednak różnicą, że postawy tej nie okazuje. Stara się być dobrym kolegą. Odgrywa rolę matki i ojca stosując tzw. „politykę otwartych drzwi". Chce być odbierany przez podwładnych jako życzliwy i przyjaźnie nastawiony, aby byli oni zadowoleni i efektywnie pracowali. W rzeczywistości jednak nie dąży do współpracy i partnerstwa. Nie interesuje go również co

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

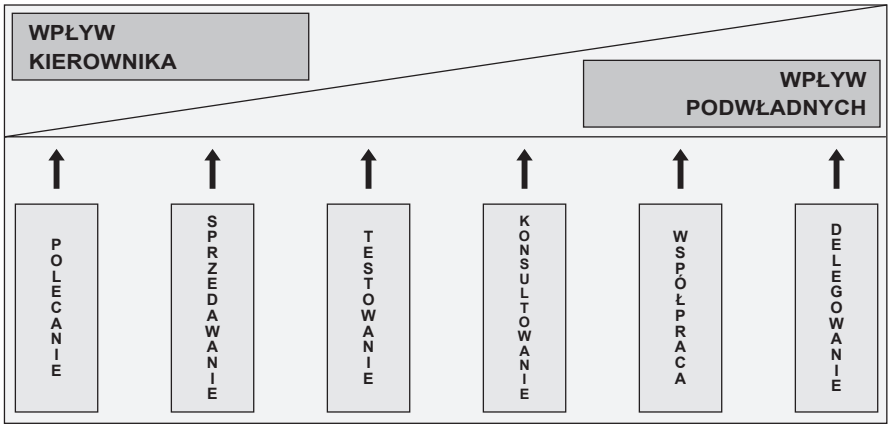
ludzie myślą i czują wobec wydawanych poleceń. Sam podejmuje decyzje sprawiając wrażenie, że wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i życzeniom podwładnych;

- **styl konsultatywny.** Kierownik – konsultant jest w rzeczywistości zainteresowany tym, co ludzie myślą i czują względem rozwiązywanych problemów. Chętnie pyta ich o zdanie i wysłuchuje ich opinii. Często bierze pod uwagę ich punkt widzenia przy podejmowaniu decyzji. Jego postawa jest ściśle związana z wyznawaniem filozofii Y McGregora. Uważa więc, że ludzie są chętni do podejmowania działań i lubią pracować bez groźby kary. Sami też potrafią się kontrolować i chętnie przyjmują odpowiedzialność za wykonywaną pracę. Kierownik preferujący ten styl kierowania niekoniecznie musi być wyznawcą wszystkich założeń filozofii Y. Na pewno jednak zgadza się z większością z nich, stąd obecność konsultatywnego podejścia do podwładnych w jego funkcjonowaniu;
- **styl demokratyczny.** Kierownik – demokrata jest głęboko przekonany o słuszności założeń filozofii Y. Zależy mu więc nie tylko na tym, by członkowie grupy mogli partycypować w podejmowaniu decyzji, ale dąży do sytuacji, w której grupa będzie prawdziwie oddana celom organizacji.

Kolejnym ciekawym ujęciem jest **typologia** zaproponowana przez **R. Tannenbauma i W.H. Schmidt'a** (Penc 2000). Autorzy oparli się na założeniu, że każdorazowo menedżer musi dokonać wyboru sprawowania władzy, tym samym określić jaki zakres władzy pozostawia dla siebie, a jaki wycinek władzy można powierzyć podwładnym. W proponowanej koncepcji autorzy uwzględnili *zmienną autorytetu kierownika* oraz *zmienną swobody podwładnych*. Kombinacje dotyczące własnego udziału władzy i podziału władzy z podwładnymi utworzyły sześć wariantów, które stanowią sześć odmiennych stylów kierowania. Rysunek 3 przedstawia skale możliwych zachowań menedżera.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Rys. 3. Koncepcja zachowań kierowniczych R. Tannenbauma i W. H.Schmidt'a.



Źródło: Kożusznik B. (1998): Psychologia zespołu pracowniczego. Katowice: Uniwersytet Śląski, s. 48.

Zaprezentowany schemat pozwala zauważyć, iż przesuwając się od strony lewej do prawej maleje wpływ władzy kierowniczej na rzecz wzrostu udziału podwładnych w sytuacjach podejmowania decyzji. I tak kolejno od lewej wyróżnione style kierowania przyjmują następujące charakterystyki (Kożusznik 1998):

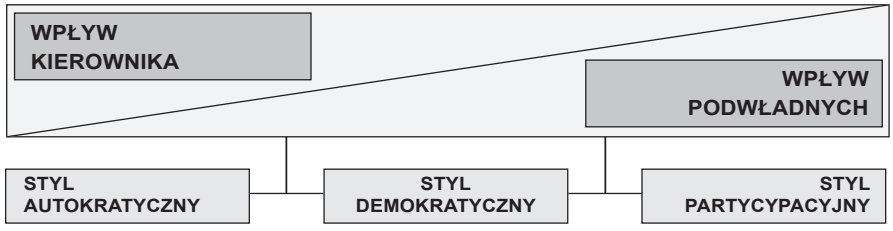
- **polecanie** – sytuacja, w której menedżer sam rozpoznaje problem, rozważa różne możliwości jego rozwiązania, sam podejmuje decyzję i komunikuje ją podwładnym,
- **sprzedawanie** – kierownik sam rozważa problem i podejmuje decyzję, ale zależy mu na akceptacji przyjętego rozwiązania przez grupę, więc stara się przekonać grupę o słuszności swojej decyzji, poprzez przedstawienie korzyści płynących z jej wdrożenia,
- **testowanie** – kierownik wychodzi z propozycją rozwiązania, ale „testuje" reakcję grupy na zaproponowane rozwiązanie; po wysłuchaniu zgłoszonych opinii i pomysłów, sam dokonuje wyboru, niekoniecznie uwzględniając poglądy wygłoszone przez grupę,
- **konsultowanie** – kierownik przedkłada problem grupie i poddaje go pod dyskusję, stwarzając atmosferę przedyskutowania wszystkich pomysłów i wyboru najbardziej optymalnego rozwiązania; ostatecznie menedżer ocenia zgłoszone propozycje i dokonuje końcowego wyboru,
- **współpraca** – kierownik formułuje problem i prosi zespół o wypracowanie decyzji, podając mu ramy, w jakich decyzja musi zostać podjęta,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– **delegowanie** – grupa otrzymuje całkowitą swobodę dla znalezienia rozwiązania danego problemu, a sam menedżer niejako „rezygnuje" z własnego autorytetu i bierze udział w podejmowaniu decyzji na równi z podwładnymi.

Przedstawione warianty stylów kierowania określone poprzez samodzielność decyzyjną kierownika a swobodą decyzyjną podwładnych tworzą pewnego rodzaju continuum stylów przywództwa – od sytuacji, w której kierownik sam podejmuje decyzje do sytuacji kiedy to pracownicy stają się podmiotem decyzyjnym, a wpływ kierownika pozostaje minimalny. Skrajnie ułożone style można określić odpowiednio jako *autokratyczny* (skoncentrowany na kierowniku) i *partycypacyjny* (skoncentrowany na pracownikach). Pośrodku natomiast lokalizuje się demokratyczny styl kierowania. Continuum to prezentuje rysunek 4.

Rys. 4. Continuum stylów kierowania według R. Tannenbauma i W.H. Schmidt'a

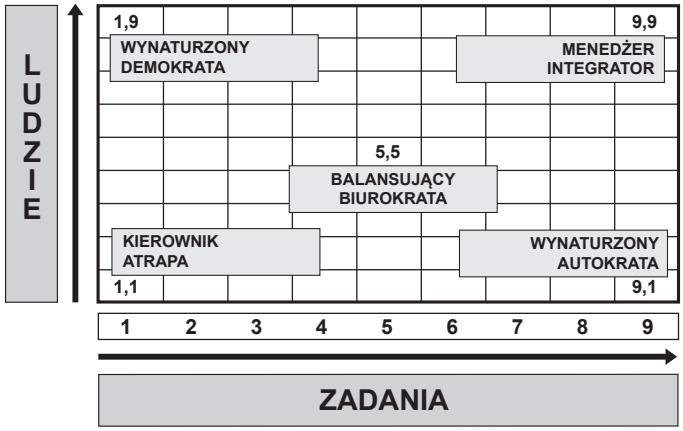


Źródło: Sikorski Cz. (1999): Zachowania ludzi w organizacji. Warszawa: PWN, s. 90 (modyfikacja własna).

Kolejna warta uwagi typologia stylów kierowania to **koncepcja** wywodząca się z zakrojonych na szeroką skalę badań empirycznych autorstwa **R. Blake i J. Mouton** (1968, por. Bednarski 1998, Blake, Mouton 1982, Dworzecki 1981, Holstein-Beck 1996, Kostera 1995, Kożusznik 1985, 1992, 1997, 1998, Kubacki, Lachowicz, Listwan 1991, Makin, Cooper, Cox 2000, Mika 1984, Piotrkowski, Świątkowski 2000, Penc 2000, Sikorski 1999, Sarapata 1975, Tokarski 1998, Wajda 1999, Webber 1996). Autorzy tego podejścia swoje rozważania oparli również o dwa wymiary – orientację na ludzi i orientację na zadania. Na tej podstawie opracowali tzw. siatkę kierowniczą (The Managerial Grid), pozwalającą określić skalę zachowań kierowniczych. Oba parametry umieszczone zostały na jednym wykresie, na którym oś pionowa obrazuje wzrastającą troskę o ludzi, zaś oś pozioma – wzrastającą troskę o produkcję. Osie te, numerowane od 1 do 9, tworzą łącznie 81 kombinacji, które stanowią 81 odmian stylów kierowania. Rysunek 5 prezentuje graficznie Siatkę Stylów Kierowania (The Managerial Grid).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Rys. 5. Siatka Stylów Kierowania R. Blake'a i J. Mouton



Źródła: Holstein-Beck M. (1996): Jak być menedżerem? Warszawa: CIM. s. 104.

Wyróżnione przez R. Blake'a i J. Mouton style kierowania charakteryzowane są następująco (Bednarski 1998, Holstein-Beck 1996, Kożusznik 1997):

Styl 1.1 (kierowanie zubożone) – kierownik wykazuje małą troskę zarówno o ludzi, jak i o zadania, nie wypełnia swojej roli, raczej stara się zachować neutralność i dopilnować przestrzegania procedur organizacyjnych. Ten typ kierowania określany jest również jako leseferystyczny, gdyż „przywódca rezygnuje ze swojej przywódczej roli" (Kożusznik 1997, s. 167).

Styl 1.9 (kierowanie klubowe) – kierownik ujawnia dużą troskę o ludzi, ale niewielkie zainteresowanie stroną zadaniową; dba o budowanie życzliwej i bezpiecznej atmosferę i zaspakajanie potrzeb pracowników, natomiast małą wagę przykłada do realizacji zadań. Taki sposób kierowania określany jest również jako liberalny.

Styl 9.1 (kierowanie autorytarne) – zachowanie kierownika nacechowane jest dużą troską o zadania – terminową i sprawną ich realizację, lecz małą troską o ludzi. Taki typ kierowania określany jest stylem zadaniowym.

Styl 5.5 (kierowanie zrównoważone) – kierownik ujawnia przeciętną troskę o ludzi i wykonywanie zadań, a jego celem jest znalezienie „złotego środka".

Styl 9.9 (kierowanie zespołowe lub demokratyczne) – kierownik „łączy maksymalną troskę o zadania z maksymalną troską o ludzi" (Bednarski 1998, s. 236). Taki menedżer może być określony mianem menedżera – integratora, który „potrafi faktycznie współdziałać

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

z ludźmi, przewodzić, podejmować decyzje i ponosić odpowiedzialność wobec firmy i wobec swojej drużyny" (Holstein-Beck jw., s. 105).

Zaprezentowana typologia uwidacznia wyraźnie, że styl 9.9 jest stylem wzorcowym, idealnym, którego stosowanie umożliwiałoby godzenie interesów organizacji z interesami zespołów pracowniczych. Zdaniem Blake'a i Mouton postępowanie zespołowe, demokratyczne w optymalnym stopniu może zapewnić efektywną realizację zadań oraz kształtować zaangażowanie i satysfakcję pracowników (Kożusznik 1997).

Stanowisko to jednak nie do końca zostało podzielone przez innych badaczy. Między innymi **J.W. Reddin** w 1972 roku wskazał na istotny brak w Siatce Kierowania trzeciego istotnego wymiaru, wskazującego na **efektywność kierowania.** Zdaniem Reddina należy uwzględnić trzy czynniki wyznaczające styl kierowania (Dworzecki 1981):

- **orientację na zadania** – nacisk na wykonanie pracy,
- **orientację na pracownika** – zainteresowanie potrzebami podwładnych,
- **orientację na efektywność** – nacisk na wysoką wydajność.

W ten sposób autor niejako rozwinął koncepcję R. Blake'a i J. Mouton tworząc trójwymiarową koncepcję stylów kierowania. Analiza różnych proporcji wskazanych czynników pozwoliła badaczowi wyróżnić osiem stylów kierowania (Kożusznik 1985, Dworzecki 1978, 1981):

- **Dezerter (Deserter)**, (minimalny poziom wszystkich zmiennych) – kierownik nieefektywny, jest bierny wobec wykonywanych przez siebie funkcji oraz wobec pracowników, pozostaje wyraźnie słabo zaangażowany,
- **Biurokrata (Bureaucrat)**, (niska orientacja na zadania i ludzi, wysoka efektywność) – kierownik zorientowany wyłącznie na efektywność, nie zależy mu na jakości wykonywanej pracy, ani na relacjach społecznych; skupia się natomiast na skrupulatnym wypełnianiu poleceń organizacyjnych, przestrzeganiu ustalonych reguł i procedur formalnych,
- **Misjonarz (Missionary)**, (niska orientacja na zadania i efektywność, wysoka na ludzi) – kierownik silnie zorientowany na budowanie harmonijnych relacji międzyludzkich, przy niskim zainteresowaniu zadaniami; zapobiega konfliktom, dba o dobrą atmosferę, akceptując słabą wydajność,
- **Rozwojowiec (Developer)**, (niska orientacja na zadania, wysoka na efektywność i ludzi) – kierownik, dla którego praca jest ściśle związana z zawodowym i osobowościowym rozwojem ludzi oraz zaspakajaniem ich potrzeb,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

- **Autokrata (Autocrat)**, (niska orientacja na ludzi i jakość wykonania, wysoka na wydajność) – kierownik zorientowany wyłącznie na zadania; w kontaktach międzyludzkich oceniany jako nieprzyjazny i nieżyczliwy,
- **Autokrata łagodny (Benevolent autocrat)**, (niska orientacja na ludzi, wysoka na zadania i efektywność) – kierownik skoncentrowany na zadaniach i efektach działań; przy niskiej orientacji na ludzi zabiega jednak o wzbudzenie zaufania i nie zrażanie do siebie innych,
- **Kompromista (Compromiser)**, (niska orientacja na efektywność, wysoka na zadania i ludzi) – kierownik mający trudności w pogodzeniu wielości poglądów; koncentruje się na rozwiązywaniu bieżących problemów, z częstym pomijaniem odległej perspektywy,
- **Kierujący (Executive)**, (wysoki poziom wszystkich zmiennych) – kierownik, zaangażowany w realizację zadań i w sprawy ludzkie, silnie oddziałujący na innych, „osiąga dzięki temu znakomite rezultaty i jest uważany za osobę potrafiącą skłaniać ludzi do działania" (Dworzecki 1981, s. 95).

Zaproponowana przez autora typologia wydaje się interesującym ujęciem ze względu na możliwość zaobserwowania rozłożenia czynników zadaniowych, personalnych i związanych z efektywnością działań w różnych proporcjach, co umożliwia opisanie preferowanego przez kierownika sposobu postępowania względem podwładnych.

W miarę rozwoju wiedzy i poszerzania się zakresu badań zaczęto zauważać, że efektywność stylu kierowania jest uzależniona od całej sytuacji organizacyjnej, czyli od szeregu zmiennych w niej uczestniczących. Stąd współczesne teorie kierowania wyrażają wspólną myśl, iż „efektywność kierowania nie jest determinowana wyłącznie przez cechy kierownika lub wiązki tych cech, ani też przez cechy sytuacji zewnętrznej, lecz przez interakcję różnych czynników" (Kożusznik 1992, s. 84).

Wyrazem takiego podejścia jest **koncepcja stylów kierowania** opracowana przez **F.E. Fiedlera** i nazwana teorią kontyngencji (Fiedler 1967, Fiedler i Chemers 1984, za Kożusznik 1992, 1997, Fiedler i Chemers 1984, za Makin, Cooper, Cox 2000, Mika 1988, Pietrasiński 1994). Autor opisał typowe sytuacje, w jakich mogą uczestniczyć kierownicy i przyporządkował im style kierowania, najbardziej pożądane w zaistniałych warunkach. Zdaniem Fiedlera trzy główne czynniki powinny być brane pod uwagę w ocenie specyfiki sytuacji organizacyjnej (za Kożusznik 1992,1997, za Makin, Cooper, Cox 2000, Mika 1988, Pietrasiński 1994):

- kontakty emocjonalne w relacji kierownik – członkowie zespołu,
- struktura zadania, które należy wykonać,
- zakres władzy kierownika.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Kontakty kierownika z pracownikami mogą mieć charakter pozytywny, gdy podwładni cenią przełożonego i uznają go za autorytet. Natomiast gdy grupa nie żywi sympatii do przełożonego, nie ceni lub nie akceptuje jego metod pracy i stylu działania, kontakty te będą nabierały negatywnego wydźwięku, a tym samym będą utrudniały przełożonemu oddziaływanie na podwładnych. Zdaniem Fiedlera niezbyt silna pozycja kierownika w hierarchii władzy nakazuje mu kierować podwładnymi w sposób demokratyczny, natomiast pozycja silna umożliwia stosowanie kierowania o charakterze autokratycznym.

Zadania realizowane w procesie pracy mogą mieć charakter prosty lub złożony; prosty ma miejsce wówczas, gdy istnieje jeden łatwy sposób ich realizacji, złożony – kiedy istnieje konieczność podjęcia trudnych i złożonych działań. Zdaniem autora łatwiej jest kierować grupą mającą do wykonania proste zadania.

Władza kierownicza może mieć zakres wąski lub szeroki. Szeroki zakres władzy oznacza, że kierownik jest osobą decyzyjną w zakresie zatrudniania, awansowania i degradowania pracowników, dysponuje też szerokim systemem nagród i kar, i ma duże możliwości wywierania wpływu na podwładnych. Władza o tak szerokim zakresie ułatwia mu skuteczne oddziaływanie na zespół pracowniczy (Kożusznik 1997).

Posługując się opisanymi kryteriami Fiedler wyróżnił osiem typowych sytuacji kierowniczych i uszeregował je pod względem stopnia trudności od najłatwiejszej do najtrudniejszej. Poniżej zaprezentowane zestawienie ilustruje typologię sytuacji kierowniczych według F.E. Fiedlera.

Tabela 2. Typologia sytuacji kierowniczych F.E. Fiedlera

Sytuacja	Kontakty emocjonalne kierownik – grupa	Typ zadania	Zakres władzy kierownika
I	dobre	proste	szeroki
II	dobre	proste	wąski
III	dobre	złożone	szeroki
IV	dobre	złożone	wąski
V	złe	proste	szeroki
VI	złe	proste	wąski
VII	złe	proste	szeroki
VIII	złe	proste	wąski

Źródło: Kożusznik B. (1997): Podstawy organizacji i zarządzania. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku, s. 169.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Sytuacja I jest sytuacją najbardziej przyjazną dla przełożonego. Podwładni lubią go i cenią, co znajduje odzwierciedlenie w akceptowaniu wydawanych przez niego poleceń. Proste zadania nie budzą wątpliwości i nie sprawiają trudności, więc powierzone obowiązki podwładni realizują szybko i bez zastrzeżeń.

Sytuacja VIII z punktu widzenia kierowania jest sytuacją najbardziej skomplikowaną. Charakteryzują ją złe kontakty emocjonalne w relacji przełożony – podwładni i złożona struktura zadań do wykonania. Dodatkowo wąski zakres władzy kierowniczej nie wyposaża przełożonego w dostateczną ilość wzmocnień, za pomocą których mógłby oddziaływać na pracowników. W takim kontekście próby kierowania demokratycznego narażone są na porażkę, poprzez lekceważenie i ignorowanie przełożonego przez podwładnych. W konsekwencji możliwe jest jedynie kierowanie autorytarne, związane z jednostkowym podejmowaniem decyzji, narzucaniem sposobu realizacji zadań oraz ścisłą kontrolą i egzekwowaniem rezultatów.

Zdaniem Fiedlera w sytuacji I, II, III, VIII najbardziej efektywne jest kierowanie autokratyczne, natomiast w sytuacjach IV, V, VI i VII, charakteryzujących się przeciętnym stopniem trudności, najlepsze efekty przynosi kierowanie w formule demokratycznej.

Zaprezentowane ujęcie pozwala sformułować końcowy wniosek dotyczący potencjalnej możliwości doboru stylu kierowania do odpowiedniej sytuacji organizacyjnej dla osiągnięcia maksymalnego poziomu efektywności, przy założeniu trafnego rozpoznania warunków sytuacji oraz umiejętności wyboru i realizacji optymalnego stylu kierowania.

W tym nurcie poszukiwań powstało wiele klasyfikacji, które z pewnością poszerzały wiedzę i poglądy na kierowanie w kontekście sytuacyjnym, ale przede wszystkim dostarczyły wielopłaszczyznowej perspektywy rozpatrywania zachowań kierowniczych, z wyakcentowaniem różnorodnych czynników determinujących. Dla przykładu **koncepcja P.W. Yettona** z 1975 r. (za Kożusznik 1985, 1992) również opiera się na założeniu konieczności dostosowania stylów kierowania do typów sytuacji organizacyjnej, jednak autor uzależnił wybór stylu kierowania od rodzaju zadań oraz stopnia stresogenności sytuacji organizacyjnej. Tym samym, chcąc odpowiedzieć na pytanie: „Jaki styl kierowania należy stosować w sytuacjach o niskim, średnim i wysokim poziomie stresu?" przeniósł rozważania o stylach kierowania w kontekst sytuacyjny uwzględniający kolejne zmienne. Dalszym rozwinięciem i uzupełnieniem tego podejścia była koncepcja dotycząca różnych wariantów uczestnictwa kierownika i zespołu, opracowana przez P.H. Yettona we współpracy z V.H. Vroomem (1973, za Kożusznik 1992). Autorzy postawili kolejne pytanie – jak zachowanie kierownika oddziałuje na jakość decyzji oraz jej akceptację przez podwładnych?

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Opracowane w tym modelu style kierowania, w oparciu o schemat tzw. drzewa decyzyjnego, odnoszą się z kolei do aspektu pracy kierowniczej, zawężonego do obszaru podejmowaniem decyzji (Mączyński 1987).

W kolejnej koncepcji autorstwa **P. Herseya i K. Blancharda**, zwanej ewolucyjną teorią przywództwa, rozważania o dostosowywaniu stylu kierowania do zaistniałych sytuacji organizacyjnych zostają poszerzone o refleksje odnośnie stopnia dojrzałości podwładnych (za Makin, Cooper, Cox 2000, Obłój 1994, Penc 2000).

Autorzy tego ujęcia przyjmują, iż podstawą wyboru stylu kierowania powinna być *dojrzałość pracowników* rozumiana ogólnie jako chęć osiągania celów przedsiębiorstwa (Mroziewski 2005). W sensie szczegółowym w ramach koncepcji wyróżniona została *dojrzałość społeczna* określana przez odczuwaną potrzebę osiągnięć i motywacją do ponoszenia odpowiedzialności oraz *dojrzałość techniczna* charakteryzowana przez zakres posiadanych kompetencji i umiejętności, niezbędnych dla realizacji powierzonych zadań. W zależności od osiągniętego przez podwładnych stopnia dojrzałości kierownik powinien posłużyć się jednym z czterech, proponowanych przez badaczy stylów kierowania (Makin, Cooper, Cox 2000, Obłój 1994, Penc 2000):

- **styl autorytarny** – dotyczy grup podwładnych o niskim stopniu dojrzałości, wymaga uczenia podwładnych ich zadań oraz zapoznania z obowiązującymi przepisami i procedurami;
- **styl integrujący** – odnosi się do grup o umiarkowanej dojrzałości przy wzrastającym zaufaniu kierownika do podwładnych; podwładni choć zapoznali się już z istotą wykonywanych zadań, nie są jeszcze gotowi do przyjmowania i ponoszenia odpowiedzialności, stąd kierownik musi ich wspierać i zachęcać do kolejnych wysiłków;
- **styl partycypacyjny** – stosowany jest wówczas, gdy dojrzałość pracowników przechodzi od umiarkowanej do wysokiej, co znajduje odzwierciedlenie w chęci przyjmowania odpowiedzialności przez podwładnych za wykonywane czynności; kierownik poprzez okazywanie życzliwości i poparcia podwładnym w dążeniu do pełnej odpowiedzialności może kształtować i wzmagać w podwładnych to pragnienie;
- **styl delegujący** – dotyczy grup pracowników charakteryzujących się wysokim stopniem dojrzałości; pracownicy nie potrzebują już od kierownika szczegółowych dyrektyw, co pozwala kierownikowi na oddelegowanie uprawnień i sprowadzenie swojej roli do jedynie sporadycznej kontroli.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Zaprezentowane podejście kształtuje elastyczny stosunek do stylów kierowania i ściśle uzależnia jego wybór od motywacji i umiejętności podwładnych.

Ewolucyjna teoria przywództwa stanowi komplementarne podejście w realizowanym nurcie sytuacyjnym. Koncentracja na wykrywaniu dominujących czynników sytuacji, określających wybór stylów kierowania z pewnością dostarcza wielu cennych wskazówek o charakterze praktycznym.

Na podstawie przeprowadzonych dotychczas rozważań można stwierdzić, że **nie ma jednego, idealnego stylu kierowania przydatnego w każdych okolicznościach. Wybór sposobu kierowania będzie określany przez wiele czynników i jedynie konkretna sytuacja organizacyjna pozwoli potraktować zastosowany przez przełożonego styl kierowania jako bardziej lub mniej właściwy w zaistniałej warunkach.**

Wartościowanie poszczególnych rodzajów stylów kierowania staje się tym samym funkcją stopnia realizacji celów organizacyjnych, wynikającego z efektywności kierowniczych oddziaływań względem podwładnych. Fluktuacja warunków i okoliczności organizacyjnych stwarza kierownikowi okazję dostosowania stylu kierowania do ich specyfiki, struktury, charakteru i wynikających z nich możliwości. Można byłoby postawić tezę, że efektywność menedżera będzie każdorazowo określona przez zdolność posłużenia się najbardziej optymalnym stylem kierowania w zaistniałej sytuacji zadaniowej, a efektywny menedżer to taki, który będzie potrafił dokonywać trafnych wyborów w tym zakresie. Wówczas jednak obszerne zagadnienie stylów kierowania sprowadzałoby się do opisania możliwych wariantów sytuacji organizacyjnych i ujęcie tej wiedzy w instruktaż praktycznego zastosowania. Omawiany problem wydaje się jednak bardziej złożony i wymagający głębszych i bardziej szczegółowych poszukiwań.

Pomimo przerzucenia akcentu rozważań na kontekst sytuacyjny, okazuje się, że nie sposób pominąć znaczenia osobowości i charakteru menedżera. Współcześni badacze stylów kierowania pozostają przekonani, że efektywność w osiąganiu celów uzależniona jest od osobowości i wiedzy menedżera, osobowości i kwalifikacji podwładnych oraz od czynników sytuacyjnych (Jadwiga 2008). **Przyjmuje się dzisiaj, że zachowania menedżera są efektem wzajemnego oddziaływania na siebie sytuacji i osobowości menedżera**. Ta interakcja decyduje o efekcie końcowym w procesie osiągania celów (Gliszczyńska 1991).

Najnowsze koncepcje stylów kierowania powracają więc do tematu cech kierowniczych i osobowościowych uwarunkowań. Każdy menedżer jest bowiem w pierwszej kolejności człowiekiem, z określonym potencjałem i ukształtowanymi predyspozycjami, a dopiero potem – menedże-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

rem, któremu przychodzi analizować sytuacje organizacyjne i dokonywać wyborów sposobu i metod kierowania. Wątek ten jest szczególnie istotny z punktu widzenia niniejszych rozważań, z uwagi na ich zakres oraz zainteresowania praktyczne i naukowe Autorki.

Przykładem podejścia osobowościowo-sytuacyjnego jest **klasyfikacja stylów kierowania** zaproponowana przez **D. Golemana** (1995, 2007), uwzględniająca osobowościowe elementy inteligencji emocjonalnej kierownika oraz czynniki sytuacji kierowniczych. Podstawowym pojęciem w rozróżnianiu tych stylów jest *inteligencja emocjonalna jako cecha osobowa*, która obejmuje takie elementy jak zdolność motywacji, panowanie nad impulsami i odraczanie gratyfikacji, niepoddawanie się zmartwieniom, optymistyczne nastawienie do przyszłości czy też pokonywanie niepowodzeń.

Goleman (2007) podkreśla, iż osobowościowe elementy inteligencji emocjonalnej kierownika przenoszą się na obszar działania grupowego. W ten sposób umacnia się inteligencja emocjonalna całego zespołu, a objawia się to najpełniej w kształtowaniu harmonijnych stosunków międzyludzkich. W rezultacie następuje wzrost efektywności w wykonywaniu powierzonych zadań oraz umiejętność inicjowania i akceptowania zmian.

W oparciu o koncepcję Golemana wyróżniono sześć stylów kierowania, wykorzystując trzy podstawowe parametry: czynniki inteligencji emocjonalnej, rodzaj sytuacji kierowniczej oraz ogólny wpływ menedżera na atmosferę pracy. Opisano styl nakazowy, autorytatywny, partnerski, demokratyczny, pedantyczny i trenerski (za Mroziewski 2005, s. 121-127).

Inteligencja emocjonalna w sensie szczegółowym nie stanowi wyróżnionego aspektu niniejszej pracy, więc style te nie zostaną precyzyjnie opisane. Warto jednak uwzględniać umiejętności wchodzące w skład inteligencji emocjonalnej, jako jedne z istotnych czynników w kształtowaniu i wzmacnianiu osobistej elastyczności menedżerskiej.

Godnym uwagi podejściem, dopełniającym nurt odniesień osobowościowych, jest **koncepcja** opracowana przez **T. Alessandra** (Alessandra, O'Connor 1998) znana pod nazwą **Platynowa Reguła** (*The Platinum Rule*), przeciwstawna do tzw. Złotej Reguły. Autor charakteryzuje style osobowości osób zajmujących stanowiska kierownicze, aby pokazać jak każdy z ludzi należących do różnych typów opisuje siebie, komunikuje się z innymi i postępuje w różnorodnych sytuacjach. U większości ludzi można zaobserwować elementy przypisywane różnym typom. Jednakże zazwyczaj cechy jednego stylu w wyraźny sposób dominują nad innymi, pozwalając przewidywać zachowanie się jednostki w określonych okolicznościach.

W podejściu określonym Platynową Regułą wyróżnia się cztery typy osobowości biznesowych. Każda z nich została opisana pod kątem charak-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

terystycznych cech osobowościowych, określających rodzaj stosowanych przez jednostkę strategii behawioralnych, sposobów adaptacji oraz wynikających z nich tzw. mocnych i słabych stron. Dodatkowo autor uwzględnił inne kryteria, istotne w sytuacji kierowniczej, które pozwoliły poszerzyć opisy poszczególnych typów i przewidywać zróżnicowane zachowania menedżerów. Uwzględnione kryteria to min. szybkość działania, rodzaj motywacji menedżera, sposób zachowania w sytuacjach stresowych, typ podejmowania decyzji, strategia poczucia bezpieczeństwa, główne lęki i obawy, i inne.

Wyróżnione przez T. Alessandra style to: **Budowniczy Relacji** (Relater Style), **Społecznik** (Socializer Style), **Myśliciel** (Thinker Style) i **Dyrektor** (Director Style). Każdy z wyróżnionych typów został przez autora szczegółowo opisany w kontekście słabych i mocnych stron, a ich charakterystyka przedstawia się następująco (jw.):

Budowniczy Relacji (Relater Style) – przyjmuje postawę pozytywnego nastawienia do ludzi i zespołowego działania. Chętnie słucha innych, służy radą i udziela wsparcia. Nastawiony na współpracę, dobrze czuje się w warunkach współdziałania z innymi, unika natomiast sytuacji konfliktowych. Preferuje podejmowanie decyzji w trybie konsultacyjnym. Zrelaksowany i łagodny, wprowadza atmosferę spokoju i odprężenia. Wymagania, jakie stawia mu życie i praca, motywują go do podejmowania działań, choć z uwagi na lęk przed nagłymi zmianami zachowuje dystans wobec niejasności i innowacji. Ujawnia wyraźne przewrażliwienie, a w obliczu stresu jest skłonny do zachowań submisyjnych. W konsekwencji postępuje w sposób powolny, stosując asekuracyjne strategie działania i ostrożny, co przekłada się na słabość w ustalaniu i osiąganiu celów.

Myśliciel (Thinker Style) – określany jest jako poważny i roztropny typ myśliciela. Cechuje go duży stopień zorganizowania, dokładność i systematyczność w działaniu oraz bardzo dobre planowanie. Jest osobą rozważną i preferuje funkcjonalność w postępowaniu. W kontaktach z innymi przyjmuje postawę formalną, zachowując dużą dozę ostrożności. Nastawiony na wypełnianie zadań, ceni precyzję i walory intelektualne. Sumienność i zawsze solidne merytoryczne przygotowanie upewniają go w poczuciu dobrze spełnionego obowiązku. W konsekwencji zmniejsza się ryzyko krytycznych odniesień wobec jego działań, co stanowi główne źródło obaw Myśliciela. Tym samym wykonuje on swoje obowiązki w sposób powolny, lecz systematyczny, a nawet perfekcjonistyczny, a wobec innych pozostaje obojętny lub krytykancki.

Dyrektor (Director Style) – jest to typ stanowczy i zdecydowany, nastawiony na zarządzanie i kontrolowanie innych. Lubi podejmować decyzje i wydawać dyspozycje. Sprawdza się w szybkim działaniu, wymagającym

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

natychmiastowych postanowień. Wygrana jest dla niego silnym czynnikiem motywującym do dalszych działań. Posiadając dobrze wykształcone umiejętności administracyjne, preferuje samostanowienie i całkowitą swobodę w dokonywaniu wyborów. U innych irytuje go niezdecydowanie i nieskuteczność. Jest niecierpliwy i nieczuły wobec innych. Zorientowany na wysoką produktywność, pracuje szybko i zdecydowanie, okazując małą tolerancję, a nawet brak zainteresowania innymi.

Społecznik (Socializer Style) – ten styl reprezentowany jest przez osobę o żywym i wesołym typie usposobienia. Cechuje go spontaniczność reakcji zarówno w sferze działania, jak i podejmowania decyzji. Potrafi wywierać wpływ na innych i przekonywać do swojej wizji. Motywuje więc do wspólnego działania i osiągania celów. Ma dużą potrzebę zwracania na siebie uwagi, poszukuje aprobaty i uznania. Poczucie humoru i spontaniczność pozwalają mu zjednywać sympatię otoczenia, co dostarcza mu najwyższej satysfakcji. Równocześnie powoduje małą ostrożność i słaby stopień zorganizowania w postępowaniu. Niechęć do rutyny i perfekcjonizmu dodatkowo przyspieszają tempo jego pracy. W konsekwencji znajduje to odzwierciedlenie w mało trafnych wyborach lub rozpoczętych i niedokończonych działaniach.

Jak można zauważyć, podejście Alessandra ma charakter wielowymiarowy, poszczególne style ujawniając swoją specyfikę w zakresie różnic behawioralnych, nakazują przyjąć, że u podstaw obserwowalnych odmiennych sposobów bycia i działania leżą istotne różnice osobowościowe. Obecna u jednostki konstelacja osobowościowych i charakterologicznych cech określa jakościową formę jej relacji ze światem i innymi ludźmi. Warto wskazać, że każdorazowo obecny zbiór cech osobowościowych poprzez swój specyficzny układ kształtuje tzw. mocne i słabe strony jednostki. Ten układ ostatecznie wyznacza styl postępowania w kontekście działania zadaniowego oraz kontaktów interpersonalnych (Alessandra, O'Connor 1998). Zdaniem Blochligera (1998, s. 91) „istotną cechą człowieka o przywódczej osobowości jest m.in. to, że zna dobrze swoje mocne i słabe strony, a co za tym idzie – potrafi w sposób realistyczny ocenić własne możliwości".

Co ważne, Alessandra (Alessandra, O'Connor 1998) uznaje osobowościowe determinanty w wyborze stylu kierowania, jednak nie zaprzecza możliwości rozpatrywania ich w kontekście sytuacyjnym i nabywania sprawności dostosowywania indywidualnych zachowań do warunków organizacyjnych. W tym celu podaje cały zestaw wskazówek praktycznych, w celu rozwijania i umacniania sprawności kierowniczych. Jednak „bazą wyjściową" w wypełnianiu funkcji kierowniczych jest osobowość. Natomiast świadomość swoich indywidualnych predyspozycji do określonych zachowań może dopiero otwierać przełożonego na kontekst sytuacyjny

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

i zapoczątkować proces nabierania wprawy w dostosowywaniu swej kierowniczej aktywności do obecnych w danej chwili okoliczności zadaniowo-organizacyjnych.

Zaprezentowane powyżej koncepcje osobowościowo-sytuacyjne (tj. D. Golemana czy T. Alessandra) zdecydowanie nie są koncepcjami opozycyjnymi do podejść sytuacyjnych, lecz wspierają ich wartość w rozwijaniu możliwości sytuacyjnego rozumienia kierowania. Stanowią bowiem przykład takich rozwiązań, które godzą zwolenników koncepcji cech kierowniczych (wrodzonych lub środowiskowo uwarunkowanych) z wyznawcami podejścia sytuacyjnego. Takie rozumienie problemu jest również bliskie Autorce niniejszej pracy, z uwagi na zakres zainteresowań oraz wieloletnią praktykę menedżerską i konsultingową, potwierdzającą znaczenie cech osobowościowych w rozpoznawaniu i przewidywaniu różnych wymiarów aktywności menedżerskiej. W tym kontekście **można przyjąć ogólną zasadę, że każda osoba na stanowisku kierowniczym ma tendencje do zachowywania się w pewien jednolity, osobowościowo zdeterminowany sposób. Te osobiste tendencje mogą być rozwijane i doskonalone poprzez doświadczenie sytuacyjne, jednak w ramach indywidualnie określonych własnymi predyspozycjami osobowościowymi.**

2.3. *Przywództwo* jako najwyższa forma kierowania

Główne zadanie menedżera w kierowaniu ludźmi w nowoczesnej organizacji polega na przywództwie, a zapotrzebowanie współczesnych organizacji na efektywnych przywódców staje się coraz większe.

Od nowoczesnego szefa oczekuje się umiejętności *przewodzenia ludziom* i jest to ta cecha, która odróżnia kierowników od przywódców. Przywódca jest kierownikiem, który potrafi wpływać na innych i pobudzać ich potencjalne możliwości oraz chęć wykorzystania ich dla dobra organizacji (Majewska-Opiełka 2003).

To, czego oczekuje się od nowoczesnych menedżerów w paradygmacie przywództwa to zmiana dotychczasowego sposobu myślenia, wymagająca przejścia od *kierowania przez kontrolowanie* do *kierowania przez zaangażowanie*.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji *przywództwa,* wyjaśniających znaczenie i zakres samego terminu oraz wyznaczających implikacje praktyczne działań przywódczych. Popularne są również liczne modele przywództwa tworzone na gruncie nauki oraz w funkcjonujących biznesowo organizacjach. Co więcej, studia przypadków znanych europejskich i amerykańskich przedsiębiorstw wskazują jak bardzo zróżnicowane mogą być style przywództwa, a mimo to będą zapewniać znakomite prosperowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

nie organizacji. Uznaje się nawet, że w przyszłości przywództwo będzie zależało od wielu czynników, których nawet dzisiaj nie sposób przewidzieć (por. Avery 2009).

Niniejsze rozważania nad przywództwem nie są szczegółowym studium w tym zakresie, lecz bardziej – próbą wskazania złożoności tematyki przywództwa. Stąd przedstawione definicje stanowią ujęcia przykładowe, a ich wybór podyktowany jest kryterium najbardziej popularnych i uznawanych definicji w literaturze psychologicznej. Dodatkowo wprowadzono cztery paradygmaty przywództwa, dla wskazania szerokiego zakresu zagadnień oraz zintegrowania wielu aspektów i podejść.

W psychologicznej literaturze przedmiotu ***przywództwo*** **określa się jako szczególny sposób wywierania wpływu na pracowników i mobilizowania ich do podejmowania skutecznych działań.** Ten „szczególny sposób" nie odnosi się jednak do stosowania technik psychomanipulacji (jak mogłoby kojarzyć się sformułowanie „wywieranie wpływu"), ale polega na „tworzeniu wizji rozwoju i pobudzaniu ludzkich motywacji" (Piotrkowski, Świątkowski 2000, s. 59).

„Przywództwo jest zarówno procesem, jak i pewną właściwością. Jako proces przywództwo polega na użyciu wpływu bez sięgania po środki przymusu z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiąganie tych celów oraz dopomożenia w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisanych jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy" (Griffin 1996, s. 491).

Podobnie przywództwo ujmuje Penc (2005, s. 233), twierdząc, że „przywództwo kojarzy się z czymś twórczym, ze zdolnością do uruchamiania pewnego biegu wydarzeń, zmienianiem sytuacji rynkowej i z wykorzystywaniem szans, które nie były widoczne w dotychczasowych warunkach. Równocześnie przywództwo polega na inspirowaniu ludzi, by wykorzystali swoje serca i umysły w dziedzinach zmierzających do sukcesu przedsiębiorstwa i ten sukces wykreowali". Według Bańki (2003) przywództwo umożliwia oddziaływanie na ludzi i skupianie ich wokół siebie dla osiągnięcia wyznaczonych celów i podążaniu ludzi w wyznaczonym przez przywódcę kierunku.

Na podstawie zalewie kilku przytoczonych powyżej definicji można stwierdzić, że przywództwo jest pewnym aspektem zarządzania, związanym z twórczym i nowoczesnym osiąganiem celów przedsiębiorstwa i wykorzystywaniem rynkowych szans, co jednak musi być realizowane w kontekście perspektywy personalnej, związanej z przekonywaniem innych, by entuzjastycznie dążyli do wyznaczonych celów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Warto w tym momencie zwrócić uwagę, iż psychologowie mają tendencję do określania pozycji przywódcy w kategorii interpersonalnych zachowań, podczas gdy w naukach o zarządzaniu bardziej podkreśla się kontekst sytuacyjny – zmiany w strategii, strukturze czy kulturze organizacyjnej (Kaiser, McGinnis, Overfield 2012). Charakter tych dwóch perspektyw można uznać za komplementarny, choć z uwagi na cel pracy Autorkę interesuje w szczególności rozpatrywanie przywództwa w perspektywie psychologicznej.

Dla uporządkowania wiedzy w zakresie tematyki przywództwa zintegrowano różne teorie i wyniki badań, i skonstruowano cztery paradygmaty przywództwa, które należy rozumieć jako fundamentalne podejścia do omawianego zagadnienia. Wynika to z faktu, iż „w praktyce przywództwo jest wieloaspektowe, holistyczne, łączy różne poziomy i sfery organizacji oraz obejmuje wiele zmiennych, wśród których znajdują się czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne wobec organizacji" (Freeman, za Avery 2009, s. 37).

W efekcie podjętych analiz **wyróżniono przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie i organiczne.** Różnice między wskazanymi paradygmatami określono na podstawie wiedzy teoretycznej i praktycznej. W ten sposób oddano złożoność tematyki przywództwa, ale także uporządkowano wiedzę w tym zakresie.

U podstaw **przywództwa klasycznego** leży stanowisko i władza przywódcy. W tym paradygmacie przywódca ma pozycję centralna, a jego celem jest podporządkowanie członków organizacji poprzez kontrolę, szacunek okazywany przywódcy lub odczuwany przed nim strach. Przywódca nie uwzględnia opinii członków organizacji, ani nie angażuje ich w proces podejmowania decyzji.

Przywództwo transakcyjne wiąże się z wywieraniem wpływu na członków organizacji. Z formalnego punktu widzenia przywódca ma możliwość oddziaływania za pomocą nagród i kar. Jednak w praktyce działania nakłania podwładnych do osiągania krótkoterminowych celów i innych pożądanych rezultatów i stara się wywierać wpływ poprzez proces komunikacji.

Przywództwo wizjonerskie oparte jest na tzw. wizji przywódcy. Przywódca tworzy i propaguje wizję, która ma inspirować członków organizacji, wzbudzać ich motywację do działania i odpowiadać ich potrzebom. Działania przywódcy mają na celu spowodowanie zaangażowania pracowników, których wizja zachęca do większych osiągnięć.

W paradygmacie **przywództwa organicznego** przywództwo nie musi być przypisane konkretnym jednostkom. Przywódca przestaje być postacią centralną, najważniejsza staje się grupa pracownicza. Członkowie organi-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

zacji wspólnie tworzą wizję, wartości, procesy i dokonują podziału zadań. Rola przywódcy sprowadza się do propagowania i wspierania wspólnej wizji i podstawowych wartości, wspierania procesów komunikacji, dokonywania uzgodnień i podejmowania prób rozumienia nieustannie zmieniających się warunków. „Przywództwo organiczne jest oparte na procesach wspólnej interpretacji otoczenia" (Avery 2009, s. 89).

Choć wyróżniono cztery postaci przywództwa, **współcześnie wiele organizacji zmierza w kierunku paradygmatu organicznego**. Przewiduje się brak zapotrzebowania w przyszłości na przywódców transakcyjnych i klasycznych. Również rola przywództwa wizjonerskiego traci na znaczeniu z powodu centralnego usytuowania przywódcy w tym paradygmacie. Głównym zastrzeżeniem jest ryzyko nadmiernego przywiązania się do jednej konkretnej wizji (tworzonej przez przywódcę), co może zmniejszać zdolność organizacji do zmian i blokować ujawnienie się potencjału wszystkich członków organizacji. „Ponieważ do przetrwania i pomyślnego rozwoju w dynamicznym otoczeniu organizacjom potrzebne są elastyczność i innowacyjność, podlegają one presji, aby przesuwać się w kierunku paradygmatu organicznego. Dlatego organizacje powinny odejść od koncepcji przywódcy heroicznego i stawać się organizacjami przywódców, gdzie przywództwo przejmują różni ludzie, w zależności od sytuacji i potrzebnych w danym momencie kompetencji" (jw., s. 182).

W świetle wyżej przedstawionego podziału i zalecanych implikacji praktycznych należałoby się zastanowić, **czy model organiczny rzeczywiście jest modelem idealnym, czy współczesny pracownik i rzeczywistość polskich przedsiębiorstw są przygotowane na przyjęcie i realizację modelu organicznego?** Wydaje się, iż wielość przywódców i „wspólnotowe" uzgadnianie celów i procesów wymaga odpowiedniego zaawansowania w funkcjonowaniu organizacji i niezbędnej dojrzałości psychologicznej wszystkich jej uczestników. Można też przyjąć koncepcję, że różne paradygmaty będą pasować do różnych obszarów organizacji i należy je stosować wówczas, gdy warunki organizacyjne będą sprzyjały skutecznej realizacji danego modelu. Mając na uwadze przytoczone **obawy wobec stosowania modelu organicznego w każdym typie organizacji czy w każdej sytuacji organizacyjnej, ciągle najbardziej interesującym pozostaje osoba przywódcy i jej „psychologiczny portret" oraz relacja przywódca – podlegli pracownicy.** Za takim skoncentrowaniem rozważań przemawia jeszcze jeden istotny argument, mianowicie najnowsze badania wykazują istnienie wielu różnych modeli przywództwa, często typów mieszanych i skomplikowanych interpretacyjnie. A.K. Koźmiński (2013) na podstawie przeprowadzonych badań sformułował teorię „ograniczonego przywództwa", uznając, że przywództwo absolutne, w czystej postaci nie istnieje. Wielość ograni-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

czeń wyznacza bowiem kształt oraz przebieg realizowanego procesu przywódczego, utrudniając wypracowanie jednolitej definicji przywództwa.

Z uwagi na zakres merytoryczny niniejszej pracy ten aspekt przewodzenia, który dotyczy oddziaływań przywódcy względem podwładnych jest szczególnie interesujący i będzie podlegał dalszym rozważaniom.

Warto w tym miejscu przywołać definicję przywództwa T. Oleksyna, która w sposób znaczący wyakcentowuje aspekty osobowościowe przywódcy. Zdaniem autora „przewodzenie opiera się na sile argumentów i wspólnocie interesów, ale również na potrącaniu czułych stron. Przywódca wie, choćby podświadomie, że człowiek to nie tylko istota racjonalna. Nie bez znaczenia jest emocjonalna więź przywódcy z ludźmi, którym on przewodzi oraz pozytywne uczucia, które do niego żywią – zaufanie, uznanie, szacunek" (Oleksyn 1997, s. 24). W podobnym tonie przywódcę określa Penc (2000, s. 344), pisząc, iż „przywódca to człowiek, który słowem i osobistym przykładem znacząco oddziałuje na myśli i uczucia swoich zwolenników, a do władzy dochodzi drogą wyboru, a nie siły".

Idea przywództwa zakłada zatem, że zaangażowanie podwładnych w procesie pracy wynika z ich dobrej woli, a nie z konieczności podporządkowania się. „Celem dobrego zarządzania nie jest dominowanie, lecz inspirowanie, nie wzbudzanie strachu u pracowników, lecz pozyskiwanie ich życzliwości, nie uzyskiwanie przewagi poprzez walkę, ale zyskiwanie poparcia poprzez oddziaływanie zmierzające do tego, że ludzie będą popierać dany plan" (Westwood 1994, s. 128).

Można podsumować, że **przywódcą jest ktoś, kto za sprawą swoich osobistych cech i zachowań będzie potrafił zastąpić autorytarne kierowania przez partycypacyjne zachęcanie do współpracy i zespołowego współdziałania na rzecz osiągania celów organizacyjnych.** A zatem skuteczny lider będzie motywował innych do działania, zachęcał do kreatywności, angażował pracowników w proces wyznaczania i osiągania celów, przezwyciężał ich opór oraz kreował ich rozwój. I taki zestaw menedżerskich oddziaływań będzie oznaczał sztukę przewodzenia innym.

W psychologii przywództwa zakłada się, że prawdziwy przywódca ma pewne właściwości, które odróżniają go od przeciętnego menedżera. A miarą przywództwa nie jest umiejętność zarządzania firmą w oparciu o naukowe zasady i algorytmy, ale postawa wobec innych (Penc 2000). Wyraźny problem pojawia się jednak przy próbie zdefiniowania zestawu cech, który decyduje o osobistym magnetyzmie przełożonego, a które uznawane są przez pracowników za atrakcyjne i godne naśladowania.

Pomimo tego, że brak w tej dziedzinie ostatecznych rozstrzygnięć warto podejmować próby określania pożądanych cech kierowniczych. Dobrym podejściem wydaje się formułowanie kluczowych umiejętności dla

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

funkcji menedżerskiej, które menedżerowie powinni opanować i dobrze się nimi posługiwać w praktycznym działaniu (Penc 2005).

Rozpatrując zakres umiejętności menedżera, na podstawie przeglądu literatury, należy odnosić się do czterech głównych obszarów (za Bartkowiak 2011):

- wiedzy,
- umiejętności,
- cech osobowości,
- cenionych wartości.

Ciekawie tę kwestię ujmuje Penc (2005), wskazując, iż podstawą kompetencji menedżera jest:

- zasób wiedzy (kwalifikacje formalne),
- zasób praktycznych umiejętności, ukształtowanych w toku wieloletniego doświadczenia na stanowisku kierowniczym (doświadczenie zawodowe),
- formalne uprawnienia do określonych działań.

Poprzez szczegółowe wskazania w wyżej wymienionych obszarach należałoby się spodziewać precyzyjnego określenia profilu kompetencji na stanowisku menedżerskim.

Dla potrzeb niniejszych rozważań przyjmuje się najprostszą definicję kompetencji jako „zdolność zrobienia czegoś dobrze (ability to do something well)", (Cambridge Advanced Learners Dictionary). Często też utożsamia się kompetencje z dobrymi wynikami, a za człowieka kompetentnego uznaje się tego, który jest najlepszy w pewnej dziedzinie. Można przyjąć, że „kompetencje są formami realizacji potencjału, które umożliwiają inne realizacje w postaci konkretnych efektów, dokonań i wyników" (Adamiec 2011, s. 126). A więc „kompetentni menedżerowie w zakresie kierowania ludźmi to tacy, którzy uzyskują oczekiwane wyniki swojej pracy, gdyż potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom" (Bartkowiak 2011, s. 132).

W budowaniu profili kompetencji menedżerskich napotyka się na wiele trudności. Określenie zestawu kompetencji przywódców, z uwagi na potrzebę ich definiowania i enumeracji, nie jest jednak prostym zadaniem. Wpływa na to kontekst sytuacyjny, kulturowy oraz społeczny, a także tempo zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. W zależności od rozłożenia tych czynników różne profile kompetencyjne będą w danych okolicznościach oczekiwane i wymagane (Avery 2009). Co więcej postrzeganie i interpretowanie kompetencji menedżerów jest bardzo różne. Wiąże się to z odchodzeniem od stabilizacji rozwiązań organizacyjnych. W konsekwencji następują zmiany wymagań kompetencyjnych w stosunku do menedżerów i koniecz-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ne staje się ich przeorientowanie na nowoczesne procesy zmian jakościowych (Sajkiewicz 2008).

Warto jednak przyjrzeć się kilku wybranym, bardziej szczegółowym koncepcjom, prezentującym czynniki nowoczesnego przywództwa, z uwzględnieniem specyfiki nowoczesnych przedsiębiorstw, funkcjonujących w szybko zmieniającym się kontekście. Ich dokładnego przeglądu dokonał Penc (2005), a Autorka niniejszej pracy jedynie skrótowo potraktuje ich zakres.

Edgar H. Schein uważa, iż menedżerowie przyszłości powinni posiadać następujące cechy:

- Wysoki poziom percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości i siebie samych.
- Wysoki poziom motywacji, umożliwiający aktywność w procesach uczenia się i zmian.
- Siłę emocjonalną, aby móc radzić sobie z niepokojami własnymi i otoczenia.
- Umiejętność analizy kontekstu kulturowego oraz analizy procesów ewolucyjnych, rozwijających kulturę organizacyjną.
- Chęć i umiejętność pozyskiwania zaangażowania innych do realizacji złożonych i wysyconych informacyjnie zadań.
- Chęć i umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami.

Ch. Prahalad uważa, że nowoczesny menedżer powinien odznaczać się takimi umiejętnościami i cechami osobowymi jak:

- Umiejętność myślenia systemowego (umiejętność myślenia koncepcyjnego z dostrzeganiem związków przyczynowo-skutkowych oraz przewidywaniem konsekwencji działań w przyszłości, łączenie analizy z własną intuicją oraz wyważenie interesu społecznego i osobistego).
- Umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu (umiejętność przejścia od doświadczeń osobistych do doświadczeń międzyludzkich, a następnie – międzykulturowych, umiejętność akceptacji różnic i odmienności kulturowych i zdolność sprawnego działania w kontekście wielokulturowości).
- Gotowość do ustawicznej nauki (stała gotowość do opanowywania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych).
- Pozytywne cechy osobowościowe i wysokie standardy zachowań (zdolność do ustalania i przestrzegania pożądanych w organizacji standardów wartości i zachowań, ponoszenie odpowiedzialności za swoje działania, uwrażliwienie na sprawy międzyludzkie i międzykulturowe problemy oraz wspieranie rozwoju pracowników).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Również P. Sadler uważa, że nowoczesne przedsiębiorstwa potrzebują menedżerów z wizją rozwoju, twórczych, potrafiących wprowadzać innowacje i zachęcać innych do akceptacji zmian. Tylko wówczas są w stanie wyznaczać strategiczne kierunki rozwoju organizacji. Autor przyjął, że nowoczesnego przywódcę powinny cechować:

- Potrzeba wzięcia odpowiedzialności za przebieg wydarzeń.
- Wychodzenie naprzeciw zmianom.
- Świadomość, w którym kierunku należy zmierzać.
- Umiejętność przekonywania innych, dla uzyskania wsparcia swoich zamierzeń.

Jak można zauważyć na podstawie dotychczasowych rozważań, wiele jest propozycji i zestawów umiejętności menedżerskich uznawanych za szczególnie cenne w nowoczesnej organizacji, określanej aktualnie organizacją przyszłości. Trudno wskazywane umiejętności rangować i precyzyjnie określać, w jakim stopniu każda z nich powinna być opanowana na danym szczeblu organizacyjnym i w kontekście konkretnej organizacji. Warto jednak dokonywać zbiorczych podsumowań i traktować je jako pewnego rodzaju inspiracje w dookreślaniu profilu menedżerskiego.

Bez wątpienia nowoczesny menedżer powinien cechować się wiedzą specjalistyczną i fachowymi kompetencjami w dziedzinie, którą się zajmuje, co stworzy mu możliwość profesjonalnego, pod względem merytorycznym, kształtowania procesu pracy i uzyskiwania wyznaczonych rezultatów w konkretnych sytuacjach i przy użyciu odpowiednich środków. Znajomość procedur, metod i technik postępowania, biegłość w używaniu adekwatnych dla danej dziedziny narzędzi będzie także istotnym czynnikiem determinującym efektywność w zarządzaniu. Równocześnie współczesny kierownik musi być także dobrym strategiem. Wymagania w tym względzie dotyczą spostrzegawczości i uważności, dla trafnego diagnozowania przyczyn trudności, określania przebiegu zdarzeń i formułowania możliwości usprawnień. Menedżer powinien umieć precyzować, planować i ustalać cele oraz normy postępowania. W końcu menedżer powinien umieć delegować zadania, koordynować i kontrolować ten proces, zachęcać innych do działania i pokonywania trudności, dokonywać sprawiedliwych ocen, rozwiązywać konflikty, inspirować zmiany oraz rozwijać i wzmacniać inicjatywę pracowników (Penc 2005).

Dopełniając charakterystyki zjawiska warto przyjąć zasadę, że przywództwo ma charakter procesu i w trudnej sztuce przewodzenia można osiągnąć różne jej poziomy, związane z różnymi rezultatami. Maxwell (1998, s. 28) opisuje pięć poziomów przywództwa oraz konsekwencje osiągnięcia każdego z nich, co prezentuje poniższa tabela:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Tabela 3. Pięć poziomów przywództwa według J.C. Maxwella

POZIOM I – STANOWISKO **UPRAWNIENIA** – Ludzie wykonują polecenia, bo muszą. **KONSEKWENCJE** – Wpływy przywódcy nie wykraczają poza zakres uprawnień służbowych. Im dłużej przywódca pozostaje na tym poziomie, tym większy czeka go wysiłek, by podnieść niskie morale swoich podwładnych.
POZIOM II – PRZYZWOLENIE **POWIĄZANIA** – Ludzie podążają za przywódcą, bo chcą za kimś podążać. **KONSEKWENCJE** – Ludzie podążają za liderem w większym zakresie, niż to wynika z jego uprawnień stanowiskowych. Na tym poziomie praca zaczyna być dla lidera przyjemnością.
POZIOM III – PRODUKACJA **REZULTATY** – Ludzie podążają za przywódcą ze względu na to, co zrobił dla swojej organizacji. **KONSEKWENCJE** – Tu większość podwładnych ma poczucie sukcesu. Lubią przywódcę i jego działania. Problemy rozwiązywane są niewielkim wysiłkiem dzięki efektywnym działaniom.
POZIOM IV – KSZTAŁTOWANIE LUDZI **REPRODUKACJA** – Ludzie podążają za przywódcą z powodu tego, co dla nich zrobił. **KONSEKWENCJE** – Na tym poziomie dokonuje się długofalowy wzrost. Zaangażowanie lidera w kształcenie przywódców zapewnia stały rozwój organizacji i ludzi z nią związanych. Przywódca powinien się starać osiągać ten poziom i pozostać na nim.
POZIOM V – OSOBISTOŚĆ **SZACUNEK** – Ludzie podążają za przywódcą, z powodu tego, kim jest i co sobą reprezentuje. **KONSEKWENCJE** – Ten poziom zarezerwowany jest dla przywódców mających za sobą lata kształtowania ludzi i organizacji. Niewielu go osiąga. Ci, którym się to udaje są „wielkimi ludźmi".

Źródło: Maxwell J.C. (1998): Być liderem. Warszawa: Wydawnictwo MEDIUM, s. 28.

Wskazane przez Maxwella poziomy przywódczej postawy wskazują jednoznacznie, iż istotą roli menedżerskiej jest nieustanny rozwój i doskonalenie umiejętności oddziaływania na podwładnych. Przejście od „przywództwa formalnego" do przywództwa związanego z osobistymi przymiotami menedżera będzie wymagało od niego wiele trudu, zaangażowania, twórczej energii i wyobraźni oraz odważnego eksperymentowania. Z pewnością jednak bez permanentnego, osobistego rozwoju żaden menedżer nie zdoła wykreować charyzmy przywódcy z najwyższego poziomu.

Kozak (2011, s. 9) podkreśla, że „kluczem do bycia dojrzałym menedżerem jest bycie dojrzałym człowiekiem – potencjał ujawniający się w obrazie siebie jest predyktorem sukcesu menedżera". Bez rozwoju i wzmacniania osobistych potencjalności trudno działać skutecznie, nawet posługując się adekwatnymi narzędziami menedżerskimi.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wielu autorów wskazuje, iż niezbędnym instrumentarium każdej osoby, która zamierza w sposób skuteczny i w duchu nowoczesnych organizacji, sprawnie kierować każdym podległym pracownikiem i całymi zespołami pracowniczymi są tzw. miękkie umiejętności menedżerskie (por. Adamiec 2011, Kozak 2011, Kożusznik 2005, Listwan 1999, Majewska-Opiełka 1998, 2003, Mroziewski 2005, Smółka 2007, Penc 2005, Terelak 1999).

„Miękkie kompetencje zapewniają możliwość sprawnego zarządzania sobą oraz wysoką skuteczność podczas realizowania własnych celów lub zleconych zadań w kontaktach interpersonalnych" (Smółka 2007, s. 13). A zatem miękkie kompetencje odnoszą się do dwóch obszarów funkcjonowania: intrapersonalnego – określane są wówczas jako kompetencje osobiste oraz interpersonalnego – nazywane kompetencjami społecznymi z uwagi na ich odniesienie do związków z innymi ludźmi (Rakowska, Sitko-Lutek 2000). „Kompetencje osobiste warunkują sprawne zarządzanie sobą (...), kompetencje społeczne umożliwiają osiągnięcie wysokiej skuteczności interpersonalnej" (Smółka 2007, s. 39).

Z psychologicznej perspektywy budowanie miękkich umiejętności jest procesem trudnym i złożonym. Proces ten wymaga „wielokrotnego powtarzania nowych umiejętności, zachowań i strategii w ciągu dłuższego czasu, tak aby stały się one „drugą naturą" danej osoby" (Smółka 2007, s. 66). Jest to więc proces żmudny i czasochłonny, którego stałym elementem jest popełnianie błędów i pokonywanie wewnętrznych przeszkód. Stąd istotnym wymogiem staje się bardzo silna osobista motywacja, dla efektu wypracowania nowych, pożądanych umiejętności (Rakowska, Sitko-Lutek 2000).

Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, iż **„uformowanie" pożądanego dla roli menedżerskiej zestawu kompetencji jest w sposób nierozerwalny związane z inną grupą intrapersonalnych uwarunkowań, a mianowicie – z predyspozycjami.** Brak pewnego rodzaju predyspozycji może utrudniać, a nawet uniemożliwiać rozwijanie kompetencji określonego typu (Smółka 2007). **Budowanie i doskonalenie wybranych kompetencji musi zatem opierać się na rzetelnej diagnozie własnych predyspozycji i trafnym określeniu kierunku zmian rozwojowych.** Podobnie, należy zastrzec, iż wprowadzony do nauki termin – dojrzałość menedżerska nie określa stanu, który ma charakter stabilny i utrwalony. Dojrzałość menedżerską trzeba nieustanie doskonalić i wzbogacać, wychodząc naprzeciw nowym wyzwaniom oraz w warunkach niepewności i skomplikowanych zmian. Jak pisze Blöchliger (1998, s. 91) „istotną cechą człowieka o przywódczej osobowości jest m.in. to, że zna dobrze swoje mocne i słabe strony, a co za tym idzie – potrafi w sposób realistyczny ocenić własne możliwości. Tylko w takim przypadku życie i praca nie będą go stale przerastać".

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

W tym kontekście **proces uczenia się i wzrostu nie będzie polegał na opanowywaniu kolejnych technik i narzędzi kierowania, ale przede wszystkim na zajmowaniu się rozwojem własnej osobowości. Dojrzałość osobowościowa będzie bowiem decydowała o umiejętności doboru określonych sposobów oddziaływania, a także form ich zastosowania.**

Nieprzypadkowo wielu autorów wskazuje, iż postawa menedżerska związana jest z poczuciem własnej wartości, samodzielnością, pozytywnym myśleniem, nastawieniem na rozwój, umiejętnością tworzenia wizji czy opanowaniem emocjonalnym menedżera (por. Adamiec 2011, Kozak 2011, Smółka 2007, Penc 2010). Menedżerowie muszą również rozumieć filozofię grupy, gdyż podstawą współczesnych organizacji jest praca grupowa. Chodzi zatem o pozytywne wzmacnianie nastawienia do współpracy członków zespołu, pokonywanie wewnętrznych przeszkód oraz stwarzanie członkom grupy możliwości rozwoju swoich kompetencji (Penc 2005). Aspektem szczególnie eksploatowanym badawczo są procesy interpersonalne zachodzące w zespołach pracowniczych (Hunt 1991). P.C. Nutt (1999) dokonał analizy ponad 300 decyzji podejmowanych przez menedżerów średniego i wyższego szczebla, które nie powiodły się, a przyczyną tego były braki w zakresie interpersonalnych umiejętności, a nie powody merytoryczne, określające słuszność decyzji. Nie powiodły się te decyzje, które były jednostronnie narzucane i w których nie zadbano o zaangażowanie pracowników.

Najnowsze badania dowodzą, że większość nowoczesnych organizacji w określaniu skutecznego przywództwa skupia się na motywacji pracowników i dynamice grupy (Kaiser, Hogan, Craig 2008). Wskazane cechy w sposób szczególny determinują zachowania kierownika w procesie pracy i pozwalają kształtować pożądaną dojrzałość, bezpośrednio związaną z efektywnością menedżerską i wykreowaniem charyzmy przywódcy.

Istnieje wiele koncepcji cech przywódczych, koncentrujących się w sposób zamierzony na cechach osobowości menedżera. Są one dosyć zróżnicowane, a nawet widoczny jest wśród nich pewien chaos, jednak we wszystkich uznaje się, iż **osobowość jest tym konstruktem, który stanowi fundamentalny wyznacznik funkcjonowania menedżera.** W literaturze przedmiotu można się doszukać wielu propozycji ujmowania kluczowych umiejętności menedżerskich przez pryzmat osobowościowych atrybutów, niejako wewnętrznych potencjalności jednostki. Takie przekonanie prezentuje Ch. Handy, T.R. Bacon, J. Adair, J. Aleksander i M. Wilson, czy polscy badacze – J. Penc, K. Obłój, B. Kożusznik i M. Adamiec czy H. Skłodowski. Podejścia te, z uwagi na eksponowany czynnik osobowościowy, zostaną szczegółowo zaprezentowane w rozdziale 3.1.5, gdzie przywództwo zosta-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

nie poddane analizie w kontekście uwarunkowań osobowościowych, zgodnie z celem i zakresem niniejszej monografii.

Podsumowując, należy zauważyć, iż poglądy na temat przywództwa przeszły charakterystyczną ewolucję, która widoczna jest zarówno w dociekaniach naukowych jak i w rzeczywistości organizacyjnej. Klasyczne przywództwo zakładało całkowitą asymetryczność relacji przełożony – podwładni. Przełożony był w centrum działania, a podwładni pełnili rolę wyłącznie instrumentów do osiągania celów. Współcześnie, wprowadzany, a w wielu organizacjach już ukonstytuowany, model przywództwa partycypacyjnego zakłada partnerskie stosunki z podwładnymi i osiąganie wspólnych celów. Stąd poszukiwanie istotnych czynników warunkujących i doskonalących sprawności przywódcze (w tym uwarunkowań osobowościowych) wyznacza obecnie wiodący kierunek badań naukowych oraz określa zakres doskonalenia kompetencji przywódczych w praktyce działań organizacyjnych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ROZDZIAŁ III

Przywództwo w kontekście osobowości

3.1. Osobowościowe uwarunkowania przywództwa

Rozwój myśli w zakresie tematyki przywództwa dotarł do punktu, w którym za najcenniejsze uznaje się poszukiwanie czynników wyznaczających styl pracy menedżera. Stoner i Wankel (1995) dokonali przeglądu czynników spotykanych najczęściej w literaturze, które determinują skuteczność kierowania i wybór sposobu kierowania. Zbiór tych czynników prezentuje rysunek 6.

Rys. 6. Czynniki wpływające na sposób i skuteczność kierowania

Źródło: Stoner J.A., Wankel Ch. (1995): Kierowanie. Warszawa: PWN, s. 391 (modyfikacja własna).

Wiadomo już, że efektywność menedżerska jest konstruktem wielowymiarowym (Witkowski 1995). I choć dowiedziono, że **bycie przywódcą nie jest jedynie kwestią osobowości, to jednak właśnie osobowość wyznacza preferencje w zakresie realizacji powierzonej formalnie władzy**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– **czyli styl pracy menedżera.** Z tego też powodu coraz częściej badacze tego zjawiska podejmują próby nakreślenia idealnego profilu czy też osobowościowego portretu menedżera przyszłości. „Dysponowanie określonymi cechami osobowości lub ich brak może [bowiem] przesądzić o niepowodzeniu w kierowaniu ludźmi i zarządzaniu przedsiębiorstwem" (Smoleński 1990, s. 110).

Mając na uwadze cel niniejszej pracy oraz rozważania o osobowości z rozdz. 1.1 można przyjąć, że wśród wielu istotnych determinantów kształtujących postawy menedżerskie (zaprezentowanych na rysunku 6) osobowość jest czynnikiem szczególnym i z uwagi na zakres niniejszej monografii będzie podlegała dalszym rozważaniom w kontekście przywództwa.

Badania dowodzą, że pewne cechy osobowościowe sprzyjają określonym stylom kierowania, dlatego tworzenie psychologicznych charakterystyk przełożonych i podwładnych wyznacza najnowszy obszar poszukiwań dla badaczy zagadnienia przywództwa (Janson, Świetlicka, Zaleski 1998). „Podstawą poznania ludzi i ich zachowań w organizacji jest oczywiście ich osobowość, gdyż ona steruje procesami intelektualnymi, reakcjami emocjonalnymi i zachowaniami, w sposób ukierunkowany i zorganizowany" (Penc 2005, s. 207).

Dotarcie do źródłowych czynników osobowościowych będzie pozwalało zrozumieć i wyjaśnić postępowanie menedżera i jego skuteczność, poprzez uwzględnienie preferencji sposobu zachowań względem podwładnych i doboru określonych środków wpływu, a zatem – determinantów wyboru stylu kierowania (Kożusznik 1994).

Zdaniem J. Penca (2005, s. 207-209) na płaszczyźnie pracy zawodowej należy odwoływać się do czterech grup cech osobowościowych, determinujących najważniejsze zachowania:

- cechy określające motywację działania, czyli osobistą sferę potrzeb i sferę uznawanych i realizowanych wartości,
- cechy określające poziom i sprawność działania, tj. zdolności i inteligencję jednostki,
- cechy charakteryzujące temperament człowieka, czyli tempo, szybkość, siłę i trwałość reakcji jednostki na bodźce zewnętrzne,
- cechy określające charakter człowieka, czyli zgodność podejmowanych przez osobę działań z obowiązującymi standardami moralnymi i społecznymi.

Osobowość jako konstrukt teoretyczny stała się przedmiotem dociekań w wielu dyscyplinach naukowych. Przeprowadzono wiele badań mających na celu odkrycie zmiennych osobowościowych, leżących u podstaw preferowanych sposobów kierowania. Warto przywołać niektóre z nich. Nie będą one odnosiły się do podziału przywołanych powyżej czterech grup cech

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

osobowościowych, z uwagi na różną konstelację zmiennych osobowościowych wykorzystywanych w konkretnych badaniach (często odnoszącą się do kilku wskazanych grup). Zastosowany porządek ma raczej przejrzyście wskazać Czytelnikowi ogólne tendencje badawcze i różnorodność poszukiwań empirycznych, a ocena całości i tak musi uwzględniać różne płaszczyzny i wielość zmiennych.

3.1.1. Cechy określające motywację do działania

Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, że najczęściej wymienianymi cechami osobowości menedżerów są **przedsiębiorczość, poczucie lokalizacji kontroli i motywacja osiągnięć** (Terelak 2005).

Przedsiębiorczość określana jest jako zdolność osoby do podejmowania inicjatywy, wykazywania się pomysłowością, zaradnością i zdolnością osiągania celów w sposób nieszablonowy, wykraczający poza postępowanie rutynowe. Skutkuje to umiejętnością tworzenia kreatywnych rozwiązań oraz podejmowania decyzji w nie zawsze dookreślonych okolicznościach (Migdał 2001).

Poczucie umiejscowienia kontroli zostało wprowadzone do nauki i określone przez J. Rottera (1966) i uznawane jest za względnie trwałą cechę osobowości, która kształtuje się we wczesnym etapie wychowania i związana jest z postrzeganą skutecznością własnych działań. *Poczucie umiejscowienia kontroli* definiowane jest jako „tendencja do spostrzegania i interpretacji własnych zachowań jako skutku byłych doświadczeń, jak też przyczynę zmian dotyczących zamierzonych działań" (Terelak 2005, s. 90). Wyróżnione przez Rottera „locus of control" stanowi podstawę do podziału ludzi na wewnątrzsterownych (wewnętrzne umiejscowienie kontroli) i zewnątrzsterownych (zewnętrzne umiejscowienie kontroli). Wewnątrzsterowność objawia się zaufaniem do własnych sądów i samodzielnością w podejmowaniu decyzji, wiąże się z większym zainteresowaniem wysiłkiem i pracą oraz większą niezależnością w badaniu (Rotter 1966). Wiele badań dowodzi, że istnieje pozytywna korelacja między wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, a sprawnością zachowań menedżerskich. Menedżerowie z wewnętrznym locus of control są skuteczniejsi w wypełnianiu wymagań w sytuacji pracy oraz w rozwiązywaniu problemów, a także ujawniają tendencję do stosowania strategii zadaniowych w warunkach stresu organizacyjnego (Terelak 2005).

Potrzeba osiągnieć została określona przez D. McClellanda jako „stała uogólniona dyspozycja dążenia do sukcesu w każdej sytuacji, jeśli tylko dają się zastosować określone standardy (wzorce) doskonałości" (Terelak 2005, s. 92). Osoby z wysoką potrzebą osiągnięć potrafią ponosić osobistą odpowiedzialność, potrafią podejmować skalkulowane ryzyko oraz są

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

nastawieni na widoczne efekty swoich działań (Makin, Cooper, Cox 2000). W wielu badaniach potwierdzono, że wyższy poziom nasilenia motywacji osiągnięć charakteryzuje menedżerów, przedsiębiorców i ludzi biznesu w odniesieniu do innych grup społecznych (Terelak 2005).

Zainteresowanie potrzebą osiągnięć u McClellanda wpisuje się w szeroki nurt badawczy nad potrzebami jednostek i osobistymi motywacjami do działania. Wielu autorów podkreśla, że najważniejszą rolę w relacji przełożony – podwładny odgrywają potrzeby, odczuwane zarówno przez podwładnych, jak i przełożonych. Leżą one u podstaw mechanizmów motywacyjnych jednostek, odnosząc się bezpośrednio do regulacji zachowania (Maslow 1990).

Według McClellanda (1961) należy uwzględnić trzy potrzeby – najważniejsze dla zrozumienia motywacji kierownika w kontekście zachowań organizacyjnych. Należą do nich: potrzeba władzy, potrzeba osiągnięć i potrzeba afiliacji. Podczas licznych badań nad strukturą potrzeb menedżerów i jej związkiem z wypełnianą przez nich funkcją McClelland i jego zespół badawczy zauważyli istotną zależność między awansem menedżerów, a towarzyszącymi im potrzebami. Zdaniem autora przywódcy, których udziałem staje się sukces menedżerski cechują się **wysoką potrzebą władzy** (rozumianą jako potrzeba prestiżu i wywierania wpływu na innych), **średnią lub wysoką potrzebą osiągnięć** oraz **niską potrzebą afiliacji**. Taka konstelacja potrzeb stanowi wzorzec motywacji kierowniczej, który McClelland określił **Motywacyjnym Wzorcem Przywództwa** zapewniającym menedżerowi efektywne funkcjonowanie (za Makin, Cooper, Cox 2000). Ponadto McClelland wyakcentował jeszcze jeden istotny element w motywacji kierowniczej, a mianowicie – umiejętność hamowania aktywności. Przełożony musi bowiem przestrzegać obowiązujących w organizacji zasad, stąd jego zachowanie powinno cechować się także wysoką odpowiedzialnością społeczną (za Mika 1999). Wykryto również, że **duże nasilenie potrzeby osiągnięć jako cechy osobowości w połączeniu z wysoką potrzebą władzy może mieć związek z tzw. osobowością autorytarną.** Menedżer charakteryzujący się takim typem osobowości będzie posługiwał się autokratycznym stylem kierowania, stawiając wymagania sobie i innym w sposób stanowczy, apodyktyczny, bezkompromisowy (McClelland 1961, za Terelak 1999). Przyjmuje się, że **potrzeba afiliacji może mieć nieco większe znaczenie dla sukcesu kierowniczego, niż pierwotnie sądzono, ułatwiając menedżerowi ułożenie pomyślnych relacji z podwładnymi** (za Mączyński 1987).

Dużą rolę w kształtowaniu sposobów działania ludzi w procesie pracy odgrywa również model hierarchicznej struktury potrzeb A. Maslowa (1990), który pojawia się nie tylko w opracowaniach naukowych, ale

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

także jest stałym elementem na kursach rozwojowych dla menedżerów. Przez wielu autorów koncepcja ta traktowana jest jednak jako zarys w myśleniu o problematyce motywacji w kontekście zarządzania ludźmi. Za bardziej użyteczną w wyjaśnianiu sytuacji biznesowych uznaje się motywacyjną koncepcję kierowania McClelland'a, rozwijaną z myślą o skuteczności oddziaływań przywódczych (Kożusznik 1998). Warto jednak przywołać pewną prawidłowość i jej konsekwencje, wynikające z założeń koncepcji potrzeb Maslowa (1990). Mianowicie – zdaniem autora – ludzie, którzy zaspokoili swoje podstawowe potrzeby w dostateczny sposób, podejmują działania ku samorealizacji i odznaczają się takimi cechami jak (Penc 2005, s. 216):

- wyższa percepcja rzeczywistości,
- większa akceptacja siebie i innych,
- większa spontaniczność,
- większa zdolność koncentracji na problemach,
- większy stopień autonomii i pragnienie prywatności,
- większa niezależność i opór przed narzucaniem wzorców kulturowych,
- większa świeżość oceny i bogactwo emocjonalnego reagowania,
- bardziej satysfakcjonujące stosunki interpersonalne,
- bardziej demokratyczne nastawienie,
- znacznie większe zdolności twórcze,
- korzystne zmiany w systemie wartości.

Uruchamiając tę najwyższą z potrzeb – potrzebę samorealizacji, ludzie otwierają się na rozwój swoich osobistych możliwości, ujawnianych w postaci wskazanych wyżej cech, ale także zapewniających dobrą kondycję psychiczną jednostki.

Interesujące badania potrzeb wśród polskich kierowników przeprowadził w 1990 roku Dąbek na grupie 162 menedżerów, pracujących w przedsiębiorstwach państwowych przemysłu ciężkiego na Dolnym Śląsku. Wyniki tych badań w kontekście odczuwanych potrzeb wskazują, iż polski menedżer charakteryzuje się dużo wyższą od przeciętnej potrzebą osiągnięć i dominacji. Posiada także nadmiernie rozwinięte poczucie odpowiedzialności i „bycia niezastąpionym". Osiąga natomiast niskie wyniki w skali agresji, co może świadczyć o wysokiej potrzebie aprobaty społecznej (Dąbek, Jarmuż, Witkowski 1993).

Należy również podkreślić, że **struktura potrzeb w ujawnianym przez menedżera stylu kierowania, wywiera istotny wpływ na motywację podwładnych.** Stwierdzono, że stosowanie stylu autokratycznego wyzwala w podwładnych głównie motywację władzy, natomiast posługiwanie się stylem demokratycznym może w nadmiernym stopniu rozbudzać

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

potrzeby afiliacji podwładnych, nadając tym samym przesadne znaczenie czynnikom społecznym w miejscu pracy (Kożusznik 1998). Można przyjąć, że rodzaj odczuwanych przez kierownika potrzeb oraz poziom ich zaspokojenia znajduje bezpośrednie przełożenie na działania menedżera, mające na celu zaspokojenie potrzeb podwładnych. Zdaniem Nosala (1977) to, czy pracownicy będą odczuwać zadowolenie i satysfakcję z pracy zależy w dużej mierze od zgodności odczuwanych potrzeb i poziomu realnego ich zaspokojenia. Gordon (2000) zauważa, że przywódca może „pociągnąć za sobą" grupę podwładnych tylko za pomocą obietnicy zaspokojenia ich potrzeb. Spełnienie tej obietnicy jest natomiast możliwe tylko wówczas, gdy sam przełożony może i potrafi zaspokajać swoje własne potrzeby.

Okazuje się, że potrzeby – określane najprościej jako „odczuwany stan braku" – spełniają rolę silnego motywatora wewnętrznego i w sposób fundamentalny decydują o kształcie relacji kierownika z podwładnymi mu pracownikami. Niezależnie od niedostatku badań polskiej kadry kierowniczej w tym aspekcie, można stwierdzić, iż odczuwane przez przełożonego potrzeby kształtują jego podejście do pracy, zadań i obowiązków, a także formułują sposób postępowania wobec innych osób. Można więc przypuszczać, że **nasilenie lub wyciszenie indywidualnych potrzeb menedżera w sposób jednoznaczny będzie wyznaczać preferencje w kierowaniu podwładnymi.**

Obszar poszukiwań uwarunkowań przywódczych w kontekście odczuwanych potrzeb w sposób szczególny wpisuje się w niniejsze opracowanie, gdyż narzędzie, którym Autorka pracy posłużyła się w badaniach (The Adjective Check List), obejmuje między innymi zestaw piętnastu skal potrzeb. Narzędzie to zostanie szczegółowo zaprezentowane w części metodologicznej (patrz rozdz. 4.3).

Mając na uwadze dotychczasowe rozważania z pewnością nie można poprzestać na odwołaniu się do kilku wskazanych cech – przedsiębiorczości, potrzeby osiągnięć i umiejscowienia kontroli. Choć cechy te rzeczywiście najczęściej są wymienianie w bogatym dorobku literaturowym w kwestii przywództwa to jednak istotne i niezwykle interesujące jest podejmowanie prób diagnostycznych w odniesieniu do innych cech osobowościowych.

Interesującą próbę rozpoznawania psychologicznych wyznaczników działania menedżerów podjął Z. Zaleski (Zaleski 1996, Janson, Świetlicka, Zaleski 1998). Autor zajął się oceną poziomu niepewności, uznając, że może on mieć istotne znaczenie motywacyjne. **Poziom niepewności,** determinowany przez różne cechy osobowościowe, takie jak poszukiwanie wrażeń według M. Zuckermana, potrzebę osiągnięć wedug J.W. Atkinsona czy potrzebę kontroli według J. Rottera, autor rozpatrywał w kontekście

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

stosowania różnych strategii działania (Zaleski 1996, s. 37). Weryfikacji empirycznej poddał założenie, iż „przełożeni o wyższym niepokoju przyszłościowym i zewnętrznej kontroli będą skłonni do stosowania twardych strategii wpływu, a przełożeni o niskim niepokoju przyszłościowym i wewnętrznej kontroli będą preferowali miękkie, kooperatywne strategie" (jw., s. 38). W przeprowadzonych badaniach stwierdzono, że niepokój przyszłościowy jest pozytywnie skorelowany ze strategiami nacisku, a negatywnie ze strategiami kooperatywnymi (Zaleski 1996, Janson, Świetlicka, Zaleski 1998). Również zewnątrzsterowność była pozytywnie skorelowana ze stosowaniem twardych metod. Pozwoliło to potwierdzić przewidywaną zależność, iż „większa osobista niepewność o własną przyszłość u przełożonych prowadzi do stosowania twardych, opartych na nacisku i groźbie, strategii władzy" (Zaleski 1996, s. 42). Zdaniem Zaleskiego (1996) przeprowadzone badania dowiodły, że **subiektywna ocena własnych możliwości w zakresie skutecznego funkcjonowania i osiągania założonych celów może mieć istotne znaczenie dla wyjaśniania zachowań kierowniczych.**

Kolejną istotną cechą wielokrotnie przywoływaną w dyskusjach na temat skutecznego przywództwa oraz podlegającą obserwacjom i ocenom empirycznym jest **umiejętność współpracy i współdziałania.** Podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji jest praca zespołowa (Penc 2005). Wielu autorów (por. Kożusznik 2002, Penc 2000, Penc 2005, Sajkiewicz 2008) podkreśla, iż przywództwo to nic innego, jak twórcze kierowanie, które współcześnie przyjmuje formę współuczestnictwa. Zdaniem Penca (2000, s. 174) współczesny menedżer, aby móc osiągać efekty w swojej pracy musi „tworzyć warunki do dialogu oraz współdziałania, a także twórczej komunikacji i twórczego działania, mobilizować wyobraźnię pracowników i promować niekonwencjonalne myślenie niezbędne w niepewnym i konkurencyjnym świecie". W konsekwencji efektywne przywództwo w sposób nieuchronny musi przyjąć formę uczestniczącą, a rolą przywódcy powinna stać się dbałość o potencjał i sukcesy całego zespołu, w oparciu o partnerskie działanie (Penc 2005). „Współuczestnictwo wywołuje i pogłębia motywację do rzeczywistych a nie pozornych zmian oraz sprzyja przekształcaniu kierownika w „kreatora" kapitału ludzkiego firmy" (Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002, s. 37).

Mając na względzie przywołane wybrane przykłady osobowościowych uwarunkowań przywództwa można wnioskować, że dyspozycje osobowościowe bez wątpienia muszą ukierunkowywać zachowania menedżerskie i kształtować schematy postępowania. Warto więc je rozpoznawać w zróżnicowanych inicjatywach badawczych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

3.1.2. Uwarunkowania poznawcze

W literaturze przedmiotu można doszukać się licznych badań dotyczących cech osobowościowych związanych z poznawczym (umysłowym) funkcjonowaniem przywódców. Nosal (1996) zajął się oceną ryzyka, która jest komponentą wielu działań menedżerskich. Zdaniem autora sposób myślenia menedżera i podejmowania decyzji zależy w dużej mierze od **oceny poziomu ryzyka i stopnia niepewności**. „Ryzyko postrzegane (tj. odczuwane subiektywnie) jest wielowymiarowym stanem umysłu" (s. 46). Tak rozumiane ma wiele uwarunkowań emocjonalnych i wolicjonalno-motywacyjnych, a także poznawczych, na których autor skoncentrował swoją uwagę.

Według Nosala mechanizmy poznawcze odnoszą się do procesu kalkulacji ryzyka, czyli oszacowania szans i rozpiętości rezultatów działania. Dla końcowej oceny kalkulacji znaczenie mają dwie grupy determinantów: jedna związana z temperamentem, druga – z typem umysłowości menedżera. Temperament jako biologiczna baza zachowania z uwagi na określony poziom reaktywności decyduje o wielkości potrzeby stymulacji, co znajduje wyraz w dopuszczalnych preferencjach w zakresie ponoszenia ryzyka. Okazuje się, że im jednostka wykazuje niższą reaktywność, tym wyższy poziom ryzyka jest przez nią oceniany jako dopuszczalny. Zdaniem Nosala „różnice w poziomie reaktywności warunkują przeciwstawne style zachowania się" (jw., s. 47). Wysoka reaktywność związana jest ze stylem unikania stymulacji i wycofywania się z ryzykownych sytuacji. Styl ten ukierunkowany jest na poszukiwanie bezpieczeństwa i doświadczania poczucia całkowitej pewności, stąd Nosal określa go *antyryzykiem*. Zdaniem autora menedżer wykazujący tendencje do stosowania tego stylu będzie unikał sytuacji ryzykownych, a jeżeli znajdzie się w warunkach niepewności będzie angażował się w podejmowanie dodatkowych działań zabezpieczających przed niepowodzeniem, przyczyniając się do marnotrawienia zasobów ludzkich, technicznych i finansowych.

Według Nosala i Piskorza (1998) wybór stylu kierowania można rozumieć jako swoistego rodzaju grę intelektualną, która toczy się w umyśle menedżera. Grę tę można określić jako „właściwości osobowości predysponującej do monitorowania strategicznej adekwatności swojego zachowania w sytuacji" (Nosal, Piskorz 1998, s. 89). Jednak podjęcie decyzji, dotyczącej zastosowania określonego sposobu działania musi być poprzedzone rozwiązaniem problemu poznawczego. Stąd zdaniem autorów należy badać mechanizmy poznawcze oraz wskaźniki osobowościowe związane z wywieraniem wpływu w relacjach interpersonalnych, jako osobowościowe korelaty gry.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

W badaniach empirycznych autorzy nawiązywali do koncepcji gry opracowanej przez Świątnickiego (1993), w której zamanifestowano następujące wymiary osobowościowe: ekstrawersja (E+), ugodowość (A-), sumienność (C+) i otwartość na doświadczenia (O+). W przeprowadzonych badaniach potwierdzone zostały związki gry z ekstrawersją, sumiennością i otwartością. Nie ujawnił się natomiast ujemny związek gry z ugodowością. Umiejętność skutecznego „prowadzenia gry" była także negatywnie skorelowana z neurotyzmem oraz dodatnio z potrzebą poszukiwania wrażeń. Kolejną grupą zmiennych, wykorzystaną w prowadzonych badaniach były właściwości poznawcze, rozumiane zgodnie z teorią Junga jako typy umysłowości człowieka (por. Jung 1997, Nosal 1990, 1992, 2000). Skala gry korelowała dodatnio z wymiarem ekstrawersji i ujemnie z introwersją. Pozytywne korelacje uzyskano także w skalach nietypowości, twórczości, intuicji, otwartości, logiczności i racjonalności (Nosal, Piskorz 1998).

Warto wspomnieć, iż Nosal (1990, 1992, 2000) prowadził rozległe badania nad czynnościami poznawczymi człowieka i związanymi z nimi typami umysłu, wyznaczającymi preferencje poznawcze kierownika. Zdaniem autora właśnie zmienne związane ze stylem myślenia pojęciowego mogą leżeć u podstaw sposobu kierowania i wpływać na jego efektywność. Autor zajął się operacjonalizacją teorii Junga, opisującej cztery podstawowe funkcje psychiczne, dzięki którym zachodzą procesy odbioru i wartościowania informacji (Jung 1997, Nosal 1990, 1992, 2000, 2001). Funkcje te to percepcja i intuicja (związane z odbiorem informacji) oraz myślenie i uczucia (odpowiedzialne za ocenę pozyskanych danych). Percepcja i intuicja – jako dwa sposoby odbioru informacji – mogą prowadzić do tego samego efektu końcowego, lecz w trakcie tego procesu wykorzystywane są różne strategie poznawcze. Dla *percepcji* charakterystyczne jest przetwarzanie sekwencyjne i osiąganie rezultatów w trybie indukcyjnym. Biegun *intuicja* cechuje się natomiast przetwarzaniem całościowym, w trybie dedukcyjnym. W konsekwencji można mówić o dwóch stylach przetwarzania informacji: analitycznym i syntetycznym. Drugi wymiar – uczucia i myślenie – stanowią procesy oceny odbieranych informacji. Biegun *uczucia* oparty na doznaniach i emocjach, związany jest z dużym stopniem subiektywności. Z kolei biegun *myślenie*, poprzez odwoływanie się do empirii i logiki, dąży do obiektywizacji danych.

Zdaniem Junga (1997) wskazane funkcje stanowią podstawę różnic indywidualnych, gdyż dominacja jednej z nich nad pozostałymi kształtuje określony typ umysłowości: myślicielski, uczuciowy, percepcyjny lub intuicyjny. Czterem typom umysłu, wynikającym z teorii Junga można przypisać charakterystyczne i odróżniające je od siebie style poznawcze:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

- PERCEPCJA – MYŚLENIE (konkretność – obiektywność),
- INTUICJA – MYŚLENIE (globalność – obiektywność),
- PERCEPCJA – UCZUCIA (konkretność – subiektywność),
- INTUICJA – UCZUCIA (globalność – subiektywność).

Na podstawie opisanych wymiarów Nosal (2000, 2001) wyróżnia cztery typy intelektu menedżera:

- Menedżer OBSERWATOR (dominujące funkcje: percepcja – myślenie),
- Menedżer MYŚLICIEL (dominujące funkcje: intuicja – myślenie),
- Menedżer PRAGMATYK (dominujące funkcje: percepcja – uczucia),
- Menedżer WIZJONER (dominujące funkcje: intuicja – uczucia).

Nosal sporządził szczegółowe portrety psychologiczne każdego z menedżerów, reprezentujących odmienny typ intelektualny. Z powodu zakresu niniejszej pracy, nie zostaną one w tym miejscu szczegółowo omówione. Warto jednak mieć na uwadze udowodniony empirycznie związek między właściwościami osobowościowymi i predyspozycjami poznawczymi a kierowaniem. Posługując się terminem „gry intelektualnej" w kontekście kierowania można przyjąć, że typ intelektu może mieć znaczenie w wyborze stylu kierowania przez menedżera. Badania przeprowadzone przez Sawerską (1984) wyraźnie potwierdzają istnienie takiej zależności. Stwierdzono związek między typem opisywanym przez bieguny percepcja – myślenie (charakterystycznym dla umysłu obserwatora), a autokratycznym stylem kierowania. Z kolei wymiar intuicja – uczucia (odpowiadający typowi wizjonera) w najwyższym stopniu korelował z kierowaniem demokratycznym.

Jak widać możliwość diagnozowania typów umysłu może dostarczyć cennych przesłanek dla przewidywania stylu pracy i efektywności menedżera. Może też stanowić kolejną szczegółową perspektywę dookreślania profilu kompetencyjnego przywódcy.

3.1.3. Uwarunkowania emocjonalne

Dla kontrastu rozpatrywanych uwarunkowań poznawczych warto odwołać się do autorów rozwijających teorie inteligencji emocjonalnej. Wymiar emocjonalnego funkcjonowania człowieka stanowi jak gdyby drugi biegun w odniesieniu do wymiaru poznawczego. Teorie inteligencji emocjonalnej wpisują się w nurt określania czynników determinujących kształt przywództwa, gdyż uwzględniają szeroki zakres cech i predyspozycji, mających duży wpływ na funkcjonowanie organizacyjne menedżera. W wyjaśnianiu zachowań menedżerskich nie można pominąć wymiaru ludzkich emocji, gdyż model umysłu pozbawiony emocjonalności staje się modelem zubożonym (Goleman, 1995). Zdaniem Golemana inteligencja emocjonal-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

na obejmuje szeroki zakres umiejętności, który można dookreślić poprzez wskazanie konkretnych obszarów, tj. (Goleman 1995, 2007):

- zdolność motywacji i wytrwałość w dążeniu do celu,
- zdolność panowania nad emocjami (samokontrola emocjonalna),
- nie poddawanie się nastrojom, zaburzającym zdolność myślenia,
- umiejętność wczuwania się w stany emocjonalne innych ludzi.

Według badacza jeszcze nie wiadomo jak wiele różnic między ludźmi można tłumaczyć odmiennym poziomem ineteligencji emocjonalnej. Przypuszcza się jednak, że menedżerowie z wysoką inteligencją emocjonalną mogą być skuteczniejsi, gdyż „...osoby, które nie potrafią zapanować nad swoim życiem emocjonalnym, toczą wewnętrzne walki ograniczające ich zdolność skupienia się na pracy i jasnego myślenia" (Goleman 1995, s. 75).

Wielu autorów (por. Cooper, Sawaf 2000, Goleman 1995, Weisinger 1998) zajmujących się zagadnieniem inteligencji emocjonalnej łączy wymiar emocji z wyróżnionym przez Junga biegunem intuicji. Według Coopera i Sawaf'a (2000) intuicja jest ściśle powiązana z inteligencją emocjonalną, a poziom intuicji i zdolność empatii w sposób decydujący wpływają na kształt relacji interpersonalnych. Według Weisingera (1998, s. 222) inteligencja emocjonalna pozwala zmierzać w kierunku „emocjonalnie inteligentnej organizacji", umożliwiając skuteczną komunikację, prawdziwą motywację oraz chęć rozumienia innych i udzielania innym stosownego wsparcia. Przypuszcza się, iż **wysoki poziom inteligencji emocjonalnej menedżera może korelować dodatnio z tzw. miękkimi stylami kierowania, nastawionymi na współpracę i partycypację.** Skuteczny menedżer potrafi wpływać na myśli, zachowanie i uczucia podwładnych, a dbałość o relacje z innymi ludźmi jest właśnie tą cechą, która odróżnia style demokratyczne od podejść autokratycznych (Cooper, Sawaf 2000).

W oparciu o przeprowadzone dotychczas badania można wnioskować, że inteligencja emocjonalna w sposób znaczący zwiększa szansę na pozytywne rozwijanie wszystkich relacji interpersonalnych, także relacji przełożony – podwładny (Gardner 1995). Goleman (2007) twierdzi, że liderzy odznaczający się największym stopniem skuteczności mają mocno rozwiniętą emocjonalną stronę intelektu. Autor wskazuje nawet szacunkową zależność, iż na sukces kierowniczy wpływa w 80% wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, a tylko 20% wysoki współczynnik IQ.

Zdaniem Williamsa (2009, s. 36) menedżerowie, którzy wyróżniają się wysoką inteligencją emocjonalną są zdolni do następujących działań:

- generowanie pozytywnych relacji w kontaktach z innymi,
- wyczuwanie kwestii stanowiących tło określonych interakcji,
- tworzenie klimatu dobrej woli,
- budowanie poprawnych relacji, w sposób świadomy i empatyczny,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– wywieranie wpływu na innych dzięki uczciwości osobistej i zawodowej,
– doprowadzanie do osiągania celów poprzez zaangażowanie innych.

Zagadnienie inteligencji emocjonalnej z uwagi na rozległy zakres umiejętności mieszczących się w jej obszarze, wymaga bardziej szczegółowych weryfikacji empirycznych, jednak nie może zostać pominięte ani też marginalnie potraktowane w ustalaniu jej znaczenia dla realizacji przywództwa.

3.1.4. System wartości

Kolejną grupą determinantów, która w badaniach empirycznych okazała się bardzo znacząca, jest system wartości, wyznawanych przez menedżera.

Pojęcie *wartości* jest pojęciem niezbędnym w wyjaśnianiu ludzkich zachowań i przebiegu procesów społecznych. Wartości są rozpatrywane zarówno jako przedmioty ludzkich pragnień, jak i normy funkcjonujące w grupach społecznych (Misztal 1990).

Wartości, podobnie jak potrzeby, stanowią potężną siłę motywacyjną, mogącą aktywizować i ukierunkowywać ludzkie działanie. I choć wybór wartości, jakimi każda jednostka ma zamiar i chęć kierować się w swoim życiu, pozostaje wyborem indywidualnym, to jednak implikacje tego wyboru obecne są zarówno w życiu społecznym, rodzinnym, jak i zawodowym. Wartości pełnią funkcję nadrzędną w stosunku do potrzeb, nastawień i oczekiwań. Świadomość tego, co ważne, cenne i znaczące może stanowić punkt zwrotny w pracy menedżera i wyznaczać nowy kierunek jego działań (Popielski 1994).

Wielu autorów podkreśla szczególne znaczenie wartości w rzeczywistości kierowania, przypisując im rolę czynnika łagodzącego wpływ osobowościowych determinant na sposób sprawowania władzy. „Zarządzanie przez wartości" (Blanchard, O'Connor 1998) czy „przywództwo skoncentrowane na zasadach" (Covey 1997) są to współczesne idee, w których podkreśla się szansę na satysfakcjonujące kierowanie poprzez odniesienie się do wartości. Zdaniem S.R. Covey'a (1997) styl kierowania, jakim posługuje się menedżer, pomimo różnych uwarunkowań poznawczych i emocjonalnych ostatecznie w praktyce działania wynika z przyjętego systemu norm i zasad. One stanowią fundament działań kierowniczych i to dzięki nim menedżer może w pełni wykorzystywać osobiste predyspozycje. Blanchard proponuje, aby zarządzanie przez wartości rozumieć jako „systematyczny proces wdrażania wartości organizacyjnych do codziennych działań oraz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ustanawiania kultury organizacyjnej, która zapewni przedsiębiorstwu stałą pozycję, wśród przedsiębiorstw o najwyższej jakości usług świadczonych klientom oraz o najwyższym standardzie życia własnych pracowników" (za Mroziewski 2005, s. 155). Najogólniej kulturę organizacyjną można ująć jako charakterystyczny dla danej organizacji zbiór zasad i norm postępowania, znajdujący odzwierciedlenie w sposobach myślenia i działania wszystkich uczestników organizacji (Sikorski 1999). Zdecydowanie pierwszoplanową rolę w procesie kreowania kultury organizacyjnej odgrywa kadra menedżerska, przyczyniając się do ustanawiania i sankcjonowania obowiązujących norm i wartości. „Brak systemu wartości w organizacji, bądź też nieprzestrzeganie ich, świadczy o złej organizacji (Penc 2005, s. 217).

Nawiązując do wcześniejszych rozważań w zakresie kształtowania profilu kompetencyjnego współczesnego przywódcy (patrz rozdz. 2.4) warto wspomnieć, iż w zakres tych dociekań wprzęgnięty jest również aspekt aksjologiczny. Kategorie wartości wskazywane jako pożądane profilowo na stanowiskach menedżerskich określane są następująco (Milczarek 2008, s. 266-267):

- Wartości zapewniające efektywność koncepcyjną.
- Wartości zapewniające skuteczność operacyjną.
- Wartości zapewniające skuteczność interpersonalną.
- Wartości zapewniające motywację osiągnięć i nastawienie na sukces.

Zawarte w powyższych określeniach procesy (działań strategicznych i koncepcyjnych, budowania relacji międzyludzkich czy dążenia do sukcesu i realnych osiągnięć) mogą być realizowane z uwzględnieniem regulujących postępowanie wartości lub ich pozbawione. Procesy te będą wówczas realizowane na innych płaszczyznach i cechować się będą inną jakością ostatecznych rezultatów w kontekście zadaniowym i społecznym.

Wydaje się zatem dosyć istotne wprowadzanie wartości do rzeczywistości organizacyjnej i dbałość o ich realizację, zwłaszcza ze strony kadry menedżerskiej. „W każdej organizacji powinno się zwracać szczególną uwagę na znaczenie wartości dla zrozumienia zachowań ludzkich i ich przewidywanie…" (Penc 2005, s. 217). Wartości można uznać za cele trudno osiągalne, ale samo dążenie do nich motywuje przedsiębiorstwo i jej pracowników do samodoskonalenia się i budowania kultury organizacyjnej, w oparciu o uniwersalne, naturalne regulatory ludzkich działań i wyborów. W konsekwencji prowadzi do zapewnienia satysfakcji pracowników z faktu przynależności do konkretnej organizacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

3.1.5. „Koncepcje osobowościowe" przywództwa

Dociekanie i udowadnianie czynników determinujących przywództwo musi mieć charakter wielokierunkowy, ujmujący wiele zmiennych, reprezentujących różne płaszczyzny funkcjonowania człowieka.

Przyjmując, iż u podstaw skutecznego przewodzenia leżą złożone mechanizmy, odpowiedzialne za rozumienie wyborów kierowniczych, trudno jest wybory te wyjaśniać i interpretować w oparciu o pojedyncze cechy, choć pojedyncze cechy warto rozpatrywać i poddawać naukowym ocenom. Ostatecznie jednak konieczne jest skierowanie uwagi na koncepcje wyjaśniania, „w których występują różne zmienne charakteryzujące styl orientacji podmiotu w sytuacji" (Nosal, Piskorz 1998, s. 81)**.**

3.1.5.1. Koncepcja Analizy Transakcyjnej (E. Berne)

Niezwykle interesujący obszar poszukiwań zależności między zmiennymi osobowościowymi a stylami kierowania stanowi empiryczna weryfikacja koncepcji Analizy Transakcyjnej (AT). Zasługuje ona na szczególne potraktowanie w prowadzonych rozważaniach, gdyż narzędzie metodologiczne, które zostało wykorzystane w przeprowadzonych badaniach empirycznych zawiera skale Analizy Transakcyjnej, a wyniki uzyskane przez badane grupy w tym zakresie posłużą określeniu ewentualnych różnic w postawach menedżerskich i specjalistycznych. Skale reprezentujące AT w teście psychologicznym ACL, zastosowanym w badaniach, zostaną szczegółowo omówione w metodologicznej części pracy (patrz rozdz. IV).

Pierwotnie **Analiza Transakcyjna** była znana jedynie jako koncepcja osobowości i szkoła psychoterapii, i jako teoria nie była popularyzowana w odniesieniu do zarządzania. **Współcześnie jednak coraz częściej wykorzystywana jest dla potrzeb wyjaśniania zachowań menedżerów** (Rogoll 2010).

Analiza Transakcyjna jest teorią osobowości i metodą psychoterapeutyczną, komplementarną do wielu innych teorii psychologicznych. W nauce, niesłusznie, nie zawsze bywa doceniana, gdyż „niemal każdy aspekt zachowania czy osobowości można interpretować z perspektywy analizy transakcyjnej, o czym świadczą badania czy teoretyczne rozważania podejmowane na wielu polach" (Pankowska 2010, s. 104).

Centralnym pojęciem w Analizie Transakcyjnej jest *stan Ego* lub *stan Ja*. Zdaniem Berne'a *stan Ego* można określić jako „system uczuć połączony z odpowiadającym mu zestawem wzorów zachowania" (2000, s. 16). Schemat pełnej osobowości każdej jednostki obejmuje trzy stany Ego, określane w Analizie Transakcyjnej jako Rodzic, Dorosły i Dziecko. Dodatkowo Rodzic i Dziecko dzielą się jeszcze na podsystemy – Rodzica Krytycznego i Rodzica Opiekuńczego oraz Dziecko Adaptowane i Dziecko Sponta-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

niczne (Berne 2000, Makin, Cooper, Cox 2000, Rogoll 1995, Szymanowska, Sękowska 2000). *Stan Ja Rodzic* obejmuje opinie, wartości, zasady, normy i reguły, które zostały przejęte przez dziecko od swoich rodziców. *Stan Ja Dorosły* odnosi się do procedur i strategii, dotyczących rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji oraz zbierania informacji i poddawania ich weryfikacji. Natomiast *stan Ja Dziecko* zawiera podstawowe potrzeby, pragnienia, myślenie intuicyjne i kreatywność oraz stanowi źródło odczuć i emocji człowieka (Szymanowska, Sękowska 2000).

W zachowaniu ludzi można zaobserwować pewne powtarzające się wzorce, charakterystyczne dla poszczególnych *stanów Ja*. Zgodnie z koncepcją transakcje, jakie zachodzą między ludźmi, rozumiane jako „wymiana między dwoma (...) stanami Ja" (Szymanowska, Sękowska 2000, s. 44) wyznaczają kształt stosunków międzyludzkich. Zależności te i ich konsekwencje z powodzeniem wykorzystywano na gruncie psychoterapii, a Analiza Transakcyjna jako metoda psychoterapeutyczna dostarczała pozytywnych rezultatów w procesie terapeutycznym w zakresie rozwoju osobowości i doskonalenia relacji interpersonalnych (Rogoll 2010). **Zaczęto więc podejmować próby określenia przydatności Analizy Transakcyjnej w kontekście sytuacji biznesowych i możliwość interpretowania praktyki menedżerskiej z perspektywy AT.** Spodziewano się bowiem, że umiejętność analizowania transakcji i formułowania stosownych wniosków jest istotnym narzędziem w efektywnym zarządzaniu ludźmi (Makin, Cooper, Cox 2000).

Niemiecki badacz Karl Kälin (1998) w badaniach niemieckiej i szwajcarskiej kadry kierowniczej zajął się opisem zachowania menedżerów, wykorzystując model Analizy Transakcyjnej, w kontekście uchwycenia zależności między ujawnianymi *stanami Ja*, a preferencjami w kierowaniu podwładnymi.

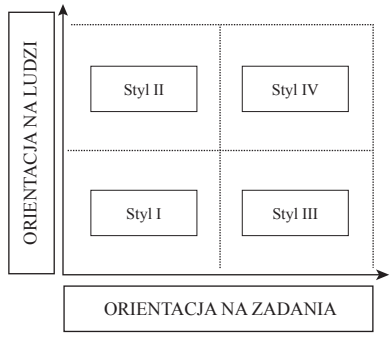
Kälin przyjął założenie, że każdy menedżer w przeważającej części swojej zawodowej aktywności zachowuje się według określonego *stanu Ja – Rodzicielskiego Ja Krytycznego* lub *Rodzicielskiego Ja Wspierającego*, *Ja Dorosłego*, *Dziecięcego Ja Naturalnego* lub *Dziecięcego Ja Przystosowanego*. Sposoby zachowania związane z poszczególnymi *stanami Ja* są widoczne w przebiegu komunikacji werbalnej (używane słowa, rodzaj stosowanej argumentacji) oraz na poziomie niewerbalnym (gesty, mimika, ton głosu). Dominacja danego *stanu Ja* wyznacza sposób postrzegania i rozumienia rzeczywistości, a w kontekście zawodowym – interpretowania sytuacji organizacyjnych i zachowania podwładnych.

Dla stwierdzenia związku między dominującym stanem Ego, a preferowanym stylem kierowania Kälin posłużył się teorią kierowania Blake'a i Mounton, autorów tzw. Siatki Stylów Kierowania (która szczegółowo

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

została zaprezentowana w rozdz. 2.3). Dla przypomnienia, Blake i Mouton sklasyfikowali style kierowania w oparciu o dwa wymiary: orientację na ludzi i orientację na zadania i wyróżnili, a następnie dokonali charakterystyki 81 stylów kierowania. Dla potrzeb zamysłu badawczego Kälin ograniczył się do czterech stylów kierowania Blake'a i Mounton, co prezentuje rysunek 7.

Rys. 7. Siatka kierowania według K. Kälina w oparciu i Siatkę Stylów Kierowania R. Blake'a i J. Mouton



Źródło: Opracowanie własne.

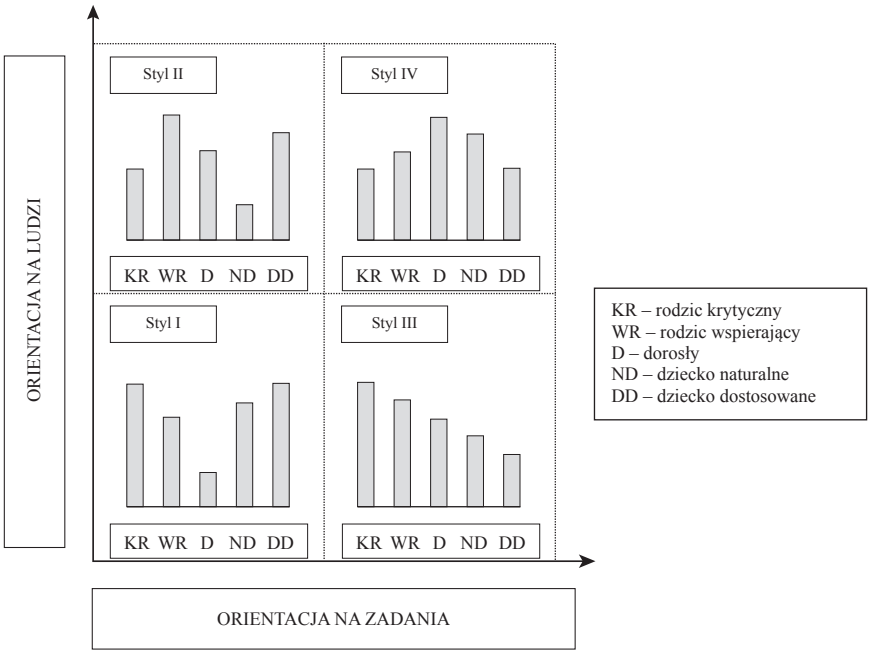
Charakterystyka przedstawionych stylów kierowania skrótowo przedstawia się następująco:

- Styl I – niska orientacja na ludzi i niska orientacja na zadania.
- Styl II – wysoka orientacja na ludzi i niska orientacja na zadania.
- Styl III – niska orientacja na ludzi i wysoka orientacja na zadania.
- Styl IV – wysoka orientacja na ludzi i wysoka orientacja na zadania.

W wyniku połączenia wyróżnionych stylów z modelem osobowości określanym przez Analizę Transakcyjną, Kälin uzyskał następujące zależności – rysunek 8.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Rys. 8. Analiza Transakcyjna, a style kierowania wedug K. Kälina.



Źródło: Kälin K. 1998: Analiza Transakcyjna na co dzień. W: K. Kälin, P. Müri (red.): Kierować sobą i innymi. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. s. 53.

Na podstawie powyższego wykresu można sformułować następujące wnioski:

- Styl I – charakteryzuje się słabą obecnością *Ja Dorosłego.*
- Styl II – znamionuje silnie zaznaczone *Rodzicielskie Ja Wspierające* oraz duży udział *Dostosowanego Ja Dziecięcego.*
- Styl III – cechuje się dominacją stanów *Ja Rodzicielskiego Krytycznego* i *Opiekuńczego* oraz małym udziałem stanów *Ja Dziecięcego Naturalnego* i *Dostosowanego.*
- Styl IV – posiada mocne *Ja Dorosłe* i silnie zaznaczone *Naturalne Ja Dziecięce*.

Dla pogłębienia prowadzonych analiz, Kälin połączył style kierowania z wyróżnionymi przez Berne'a pozycjami życiowymi (Berne 2000, Kälin 1998, Makin, Cooper, Cox 2000, Rogoll 1995, Szymanowska, Sękowska 2000) rozumianymi jako „wartość, jaką przypisujemy sobie w połączeniu z wartością, jaką przypisujemy innym... " (Szymanowska, Sękowska 2000, s. 91). Berne (2000) wyróżnił i scharakteryzował cztery fundamentalne posta-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

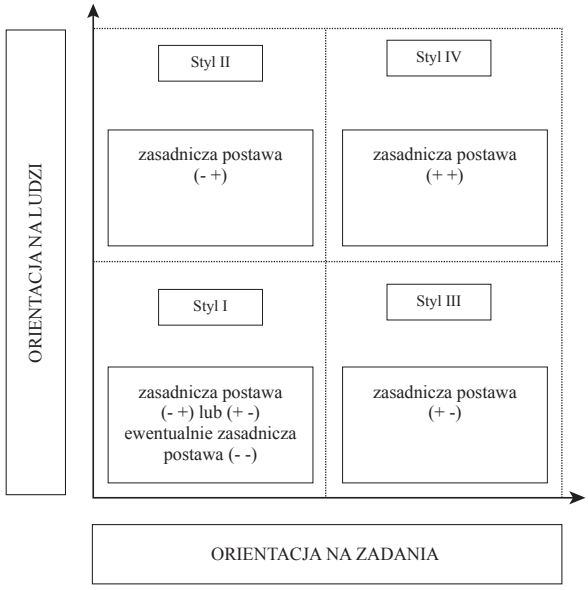
wy życiowe, które wyznaczają sposób myślenia, odczuwania i zachowania:

- ja jestem nie w porządku – ty jesteś nie w porządku (- -),
- ja jestem nie w porządku – ty jesteś w porządku (- +),
- ja jestem w porządku – ty jesteś nie w porządku (+ -),
- ja jestem w porządku – ty jesteś w porządku (+ +).

Postawy życiowe wobec rzeczywistości kształtowane są w dzieciństwie i działają niczym filtr, przez który ludzie spostrzegają otaczający ich świat oraz dokonują interpretacji zachowań swoich i innych osób.

Połączenie podstawowych postaw życiowych z wyróżnionymi stylami kierowania pozwoliło Kälinowi odkryć kolejne zależności, które przedstawia rysunek 9.

Rys. 9. Postawa życiowa w Analizie Transakcyjnej, a style kierowania według K. Kälina.



Źródło: Kälin K. 1998: Analiza Transakcyjna na co dzień. W: K. Kälin, P. Müri (red.): Kierować sobą i innymi. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. s. 57 (modyfikacja własna).

Ogólne wnioski, jakie można wyciągnąć na podstawie uzyskanych wyników badań są następujące: kierownik przyjmujący postawę (+ +) nastawiony jest na współpracę i zdrowe współzawodnictwo i w postępowaniu wobec podwładnych realizuje partycypacyjny styl kierowania. Kierownik o postawie (+ -) ujawnia silne tendencje do zachowań autokratycznych. Menedżer o dominującej postawie (- +) ma skłonność kierować w sposób kon-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

sultacyjny. Natomiast styl IV, nacechowany dużą troską zarówno o realizację zadań, jak i o pracowników, uznawany przez ekspertów za najbardziej pożądany, jako jedyny związany jest z pozycją życiową (+ +), (Szymanowska, Sękowska 2000).

Na podstawie przeprowadzonych przez Kälina badań można wnioskować, że rozwijanie umiejętności menedżerskich powinno mieć na celu wzmacnianie *Ja Dorosłego* oraz *Dziecięcego Ja Naturalnego*, skorelowanych pozytywnie z postawą „ja jestem w porządku – ty jesteś w porządku". Menedżerowie reprezentujący ten model postawy życiowej, zachowując poczucie własnej wartości, potrafią równocześnie dostrzegać i przypisywać wartość innym osobom. W konsekwencji możliwe jest doskonalenie relacji międzyludzkich w sposób partnerski oraz rozwiązywanie pojawiających się konfliktów. Okazuje się jednak, że postawa (+ +) wśród praktykujących menedżerów nie stanowi obowiązującej normy, a można nawet przypuszczać, że jest rzadkością. Kälin (1998) udowodnił empirycznie, że wśród osób piastujących stanowiska menedżerskie występuje całe spektrum postaw życiowych Analizy Transakcyjnej. Sposób odbioru świata, zwłaszcza ukształtowany w dzieciństwie, mocno wiąże się ze sferą ludzkich potrzeb, dążeń i oczekiwań. A potrzeby człowieka pozostają w ścisłym związku ze *stanami Ego* (Makin, Cooper, Cox 2000).

3.1.5.2. Procesualny sekwencyjny model efektywnego kierowania (B. Kożusznik i M. Adamiec)

Dla wyjaśniania czynników wpływających na zachowania menedżerów Adamiec i Kożusznik (1996) skonstruowali **procesualny sekwencyjny model efektywnego kierowania**. Model ten powstał w oparciu o ponad 600 indywidualnych diagnoz kierowników wyższego szczebla, zatrudnionych w różnych organizacjach, zlokalizowanych na Górnym Śląsku. Autorzy stwierdzili, że „właściwością efektywnego kierownika jest zespół cech splatających się w pewien syndrom i stwierdzanych w trakcie jego działania" (jw., s. 24). Procesualny charakter tego modelu określają pewne właściwości, powiązane ze sobą w pewien ciąg, decydujący o skutecznym działaniu. Główne elementy tej sekwencji to:

- Asertywność,
- Motywacja,
- Twórczość,
- Krytycyzm,
- Ekstrawersja,
- Brak zniekształceń patologicznych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Układ wymienionych powyżej właściwości jest równie ważny, jak ich treść, bowiem maksymalizuje wystąpienie skutecznego działania. Efektywni kierownicy to tacy, którzy „...są w stanie tworzyć skuteczne sekwencje działań opierając się na wewnętrznych cechach, definiowanych tradycyjnie jako stałe, ukryte dyspozycje wpływające na zachowanie...". Dla potrzeb procesualnego modelu efektywnego kierowania autorzy wprowadzili termin *metacechy*, rozumianej jako „zdolności do działania, stanowiące manifestację sekwencji cech psychologicznych jednostki w różnym porządku i o różnej intensywności" (jw., s. 29).

Adamiec i Kożusznik nie twierdzą, że sukces lub porażka menedżera jest bezpośrednim rezultatem cech psychologicznych, jednakże ci spośród kierowników, którzy te cechy posiadają mają większe szanse na odniesienie sukcesu zarówno w sprzyjających, jak i w utrudnionych warunkach zewnętrznych. Terminem *metacechy* można więc określić pożądany dla danego działania zestaw cech psychologicznych, które ujawniane w określonym porządku maksymalizują skuteczność działania.

3.1.5.3. Inne „podejścia osobowościowe"

Coraz częściej badacze, zarówno polscy jak i zachodni, koncentrują się na cechach przywódczych jednostek, wyznaczających ścieżkę poszukiwań takich cech, które leżą u podłoża skuteczności przywódczej oraz pozwalają przewidywać potencjał przywódczy. Być może nie są to zwarte i rozbudowane teorie, ale inspirujące wskazówki do głębszych refleksji nad tak rozbudowanym zagadnieniem, jakim jest przywództwo.

Interesującą próbą określenia osobowościowego podłoża dla funkcjonowania menedżera jest lista umiejętności współczesnego menedżera K. Obłoja (1994), w której autor wskazuje umiejętności współczesnego menedżera w kontekście cech osobowościowych. Zestawienie to prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Umiejętności współczesnego menedżera

CECHY OSOBOWOŚCI	UMIEJĘTNOŚCI
Pewność siebie Ambicje, orientacja na osiągnięcia i sukces Asertywność (zdolność nieinwazyjnego odmawiania) Tolerancja na stres Upór i stanowczość Inteligencja Odwaga	Umiejętność tworzenia wizji pożądanego stanu Kreatywność i innowacyjność Takt i talenty dyplomatyczne Sprawność perswazyjna mówienia i umiejętność słuchania Szybkie podejmowanie decyzji Umiejętność stawiania zadań i organizowania pracy

Źródło: Obłój K. (1994): Mikroszkółka zarządzania. Warszawa: PWE, s. 123.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Jakkolwiek powyższe zestawienie można traktować jako jedynie przykładową listę cech, a nawet uwzględnić, że skuteczność menedżerska zależy również od sytuacji i specyfiki organizacji, jak Obłój (1994) ostatecznie podkreśla, to należy wówczas wyakcentować, że wskazania osobowościowe są niezbędne w rozumieniu zachowań, osadzonych w konkretnych kontekstach sytuacyjnych. Z psychologicznego punktu widzenia umiejętności są determinowane cechami osobowości, od nich się wywodzą i są zależne od ich rodzaju i stopnia nasilenia. Potencjał osobowościowy jest więc istotnym predyktorem sukcesu menedżera, poprzez potencjalną, osobowościowo określoną możliwość rozwoju konkretnych kompetencji menedżerskich. Bez dojrzałej osobowości, i rozwiniętych w jej zakresie wymiarów kompetencyjnych, nawet przy dużym potencjale intelektualnym, nie jest możliwe osiągnięcie efektywności menedżerskiej. W ten sposób kontekst organizacyjno-sytuacyjny można rozumieć jako interakcyjnie istotny w odniesieniu do osobowościowego funkcjonowania menedżera.

Według Penca (2005, s. 69) menedżer „musi mieć osobowość wartą tego, aby go słuchać". Autor zestawia cechy wybitnego menedżera przyszłości, które mają mu zapewnić powodzenie w oddziaływaniach menedżerskich wobec podwładnych. Wskazany zestaw cech uwzględnia następujące cechy:

- wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne,
- umiejętność skutecznego komunikowania się i rozumienia ludzi,
- poczucie odpowiedzialności społecznej i nastawienie na pracę zespołową,
- odważne angażowanie się w problemy, umiejętność ponoszenia ryzyka oraz odpowiedzialności za podjęte decyzje,
- dbałość o wspólne interesy i uznawane wartości,
- umiejętność oceny poziomu ryzyka, poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okoliczności,
- koncentracja na zadaniach priorytetowych, wytrwałość i upór w dążeniu do realizacji wytyczonych celów,
- zdolność do działania pod presją czasu oraz w sytuacjach napięć i frustracji oraz znajomość granic własnych możliwości,
- uczciwość i wiarygodność w działaniu, budowanie atmosfery szczerości, otwartości i wyrozumiałości,
- poczucie własnej wartości, pewność siebie, zaufanie do swoich możliwości, zdolność przewidywania oraz godzenia racjonalności z intuicją,
- posiadanie wizji rozwoju organizacji i rozumienie konieczności wprowadzania zmian oraz łączenie zagadnień bieżących i przyszłych,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– posiadanie potrzeby pogłębiania posiadanej wiedzy oraz wzmacniania i poszerzania praktycznych umiejętności menedżerskich (dążenie do profesjonalizmu).

Równie ciekawie prezentuje się koncepcja H. Skłodowskiego (1993, za Jurkowski 2008, s. 131-132), oparta na przekonaniu, iż menedżer powinien być osobą zintegrowaną i ukształtowaną, co oznacza, że powinien posiadać następujące cechy:

– trwałość przekonań, pozwalająca na odniesienie się wobec ważnych, istotnych zagadnień,
– charakter, obejmujący zespół wartości i przekonań,
– odpowiedzialność za swoje postępowanie zarówno wobec swoich przełożonych, jak i podwładnych,
– umiejętności informacyjne (zdolność wysławiania się, jasność przekazywania informacji i wydawania poleceń),
– poczucie sprawiedliwości (głównie w zakresie wydawania poleceń i egzekwowania wykonania zadań),
– twórczość i samodzielność w działaniu,
– opanowanie emocjonalne.

W literaturze zachodniej wskazywane są podobne atrybuty osobowości przywódczej. Dla przykładu J. Adair (2010) za szczególnie istotne cechy przywódców uznaje między innymi: inicjatywę, wytrwałość, poczucie humoru, takt, współczucie i entuzjazm. Bacon (2013) analizując siły, które wyznaczają dystrybucję i wykorzystywanie władzy w organizacji wskazuje na *przyciągającą osobowość*, jako jedną z sił, mającą pozytywny wpływ na interakcje z ludźmi. Na podstawie przeprowadzonych badań autor prezentuje pogląd, iż „umiejętność wzbudzania sympatii (...) ponad trzykrotnie zwiększa możliwości prowadzenia innych i wywierania na nich wpływu" (s. 133).

Ch. Handy (1997) wskazuje na trzy istotne atrybuty menedżera przyszłości, również koncentrując się na jego wewnętrznych potencjalnościach:

– **Wiara we własne siły** (poczucie pewności siebie w sytuacjach nieznanych, zdolność nakłaniania innych do podążania w wybranym kierunku, umiejętność przyznania się do błędów, umiejętność słuchania i szanowania cudzych pomysłów).
– **Oddanie się pracy z pasją** (koncentracja na działaniu i stanowienie przykładu dla innych przy równoczesnej „świadomości innych światów", skupienie się na swojej pracy i organizacji, ale też umiejętność funkcjonowania w innych obszarach życia).
– **Miłość do ludzi** (umiejętność traktowania innych z szacunkiem, czerpanie satysfakcji z sukcesów odnoszonych przez innych, ale

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

jednocześnie umiejętność samodzielnego funkcjonowania, bez obarczania troskami innych).

Podobnie odnoszą się do efektywności przywództwa inni badacze – J. Aleksander i M. Wilson (za Penc 2005) wyróżniając następujące czynniki powodzenia w roli menedżerskiej:

- Wzmożona świadomość swojego własnego potencjału (znajomość swoich słabych i mocnych stron oraz ich oddziaływań na innych ludzi).
- Nawyk zachęcania innych do przekazywania informacji zwrotnej (umiejętność przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej).
- Pragnienie wiedzy (nastawienie na zmianę własnej perspektywy patrzenia i postępowania w oparciu o nową wiedzę i doświadczenie życiowe).
- Integracja pracy z życiem (zharmonizowanie życia prywatnego z wymogami pracy zawodowej, co powinno stanowić źródło osobistej siły i stabilności).
- Poszanowanie odmienności innych ludzi (świadomość i uwrażliwienie na ludzi i sytuacje, które mogą być diametralnie odmienne w różnych krajach i kulturach).

Wskazane powyżej listy cech można uznać za niezwykle przydatne w dążeniu do bycia idealnym szefem. Warto je znać i rozszerzać potencjał przywódczy poprzez kształtowanie i doskonalenie osobowości w procesie osiągania osobowościowej dojrzałości przywódcy. Z pewnością doskonalenie w sztuce przewodzenia nie pozostaje wolne od wpływu osobowości, umysłowości czy emocjonalności menedżera, a w aspekcie bardziej szczegółowym – towarzyszącej mu motywacji, odczuwanych potrzebach czy przyjętej i realizowanej postawie życiowej. Należy także zaznaczyć, że siła i natężenie różnych zmiennych osobowościowych prawdopodobnie może być skutecznie wyjaśniana jedynie w podejściach wieloczynnikowych, uwzględniających liczne zmienne sytuacyjne i kontekst specyfiki struktury organizacyjnej.

Warto podkreślić, że różne sytuacje organizacyjne pociągają za sobą różne wymagania, stąd określone cechy osobowe mogą być bardziej lub mniej przydatne w konkretnych okolicznościach sytuacyjnych, rozpatrywanych w kategorii skuteczności przywódczej (Zaccaro, Foti, Kenny 1991). Z tego też względu tak trudne jest dokonywanie jednoznacznych wskazań cech przywódczych i najbardziej pożądanych modeli przywództwa. Problem jest tym bardziej istotny, gdyż współczesna rzeczywistość organizacyjna wymaga od skutecznych liderów umiejętności właściwego reagowania w zmieniającej się dynamice organizacyjnej, co oznacza prezentowanie różnych podejść i stylów przywództwa. W tym kontekście nasuwa się istotne psychologicznie pytania – czy człowiek może prezentować znaczne

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

zróżnicowanie zachowań? Czy wzorce zachowań są stałe i stabilne, czy mogą ulegać zmianom?

Na podstawie dotychczasowych rozważań, przytoczonych różnych podejść i spostrzeżeń oraz wyników badań empirycznych, Autorka niniejszej monografii stawia tezę, że stosowany przez menedżera styl kierowania i reprezentowany poziom przywództwa, uwarunkowane osobowościowymi, poznawczymi i emocjonalnymi właściwościami nie ulegają szybkim zmianom i stanowią pewne stałe, względnie stabilne tendencje. Zmianom natomiast może podlegać ich siła oraz stopień świadomości menedżera mocnych i słabych stron, które stanowią o jego jednostkowej, niepowtarzalnej charakterystyce (niezależnie od zmiennych kontekstów sytuacyjnych). W proces doskonalenia przywództwa wpisane zatem będzie wypracowywanie sposobów eksponowania indywidualnych atutów i praca korygująca obszary deficytowe. Następna płaszczyzna rozwoju, dostępna dla menedżerów zaangażowanych i wytrwałych będzie związana z podjęciem wyzwania stopniowego wyuczania się atrybutów, charakteryzujących odmienne sposoby realizacji władzy i odważne, choć ostrożne eksperymentowanie w tym zakresie. Odwołując się do rozważań na temat rozwoju osobowości (patrz rozdz. 2.1.1) warto podkreślić, iż w tym trudnym procesie przemian istotną rolę odgrywa aktywność własna, która jest niezbędna dla dynamicznego wzrostu i dojrzałego rozwoju osobowości.

Uznając cechy osobowościowe za ważne źródła powodzenia w byciu przywódcą, nie można oczywiście bagatelizować znaczenia sytuacji organizacyjnych, w których cechy te przyjdzie przywódcy ujawniać. Jednak cechy dominujące będą odzwierciedlać wzorce postępowania danej osoby. Przywództwo należy więc rozpatrywać jako wynik połączonego wpływu wielu cech (Zaccaro 2001, 2002), a nie pojedynczych atrybutów, jak sądzono u początku rozważań nad przywództwem. Stąd współcześnie wiele wysiłków badawczych koncentruje się na „małych zestawach" indywidualnych różnic, na podstawie których można określać sprzyjające konstelacje cech i przewidywać powodzenie przywódcze (Yukl 2006). Uznać równocześnie należy, że połączenie cech w optymalny sposób będzie wyznaczać pozycję lidera w konkretnym kontekście sytuacyjnym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ROZDZIAŁ IV

Badania własne

4.1. Przedmiot badania i problem pracy

Problem pracy dotyczy pomiaru i interpretacji zmiennych osobowościowych w grupie menedżerskiej i różnic w tym zakresie między grupą menedżerską i specjalistyczną (badania porównawcze).

Wybór problematyki pozostaje w ścisłym związku ze stanem współczesnej wiedzy na temat uwarunkowań przywództwa. Współczesna literatura przedmiotu w tym zakresie koncentruje się na cechach osobowości menedżera jako wyznacznikach sukcesu menedżerskiego. Kluczowe umiejętności menedżerskie rozpatrywane są w kontekście osobowościowych atrybutów, rozumianych jako wewnętrzne indywidualne potencjalności jednostki (por. Adair 2010, Hoover, Valenti 2009, Obłój 1994, Penc 2005).

Przyjmując, iż pełnienie roli przywódczej oraz sposoby realizowania przywództwa determinowane są w sposób znaczący przez czynniki osobowościowe, **głównym celem pracy stało się w poszukiwanie różnic w zakresie posiadanych cech osobowościowych pomiędzy grupą menedżerów** (osób pełniących funkcje kierownicze) **oraz grupą specjalistów** (osoby zatrudnione na stanowisku specjalistycznym).

Niniejsza praca traktowana jest jako element wielowymiarowego projektu badawczego w zakresie poszukiwania osobowościowych uwarunkowań przywódczych. Stąd w pierwszej kolejności Autorka pracy zdecydowała się podjąć badania różnicowe między grupami menedżerską i specjalistyczną w zakresie struktury osobowości. Wnioski z przeprowadzonych badań będą stanowiły podstawę do dalszych dociekań na temat zależności pomiędzy określonymi cechami osobowości, a preferencjami przywódczymi i tak należy je traktować. Stwierdzenie nasilenia określonych zmiennych w danej grupie zawodowej, w odróżnieniu od innej grupy zawodowej, upoważnia do wnioskowania o ich szczególnym udziale w zachowaniu przedstawicieli tejże grupy. Wyeksponowane w ten sposób w grupie menedżerskiej czynniki osobowościowe będą podlegać dalszym dociekaniom, co będzie stanowiło kontynuację przeprowadzonych badań. Takie podejście pozwoli na prawidłowe

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

zaplanowanie badań w zakresie precyzyjnego dookreślenia tendencji przywódczych w kontekście osobowościowym.

Z uwagi na to, iż struktura osobowości jest konstruktem niezwykle złożonym, a jej badanie i poddawanie ocenie uzyskanych wyników wymaga dużej wiedzy z zakresu psychologii osobowości oraz stosowania precyzyjnych narzędzi badawczych (aby prowadzone analizy cechowały się trafnością i rzetelnością wnioskowania, a nie podejściem intuicyjnym), stąd **w pracy zastosowano jeden z najbardziej znanych na świecie testów do badania osobowości – Test Przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna** (Oleś 2005). Ma to na celu zapewnienie precyzji w analityczno-interpretacyjnym rozumieniu różnic osobowościowych między grupami. **W konsekwencji w badaniu zastosowano jedno narzędzie badawcze, które pozwala ocenić osobowość i na tej postawie w praktyce biznesowej (konsultacyjnej) umożliwia przewidywanie tendencji przywódczych u menedżerów i stosowanych przez nich sposobów realizacji władzy (kilkunastoletnie doświadczenie konsultingowe Autorki niniejszej pracy).**

Autorka niniejszej pracy skoncentrowała się zatem w pierwszym etapie badań na:

- **porównaniu grupy menedżerskiej i specjalistycznej w zakresie osobowościowego funkcjonowania,** a istotne statystycznie różnice osobowościowe będą wymagały dalszych pogłębionych badań w kontekście przywództwa,
- porównaniu grupy menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej – płeć (menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni),
- **określeniu osobowościowych cech w grupie menedżerskiej, poprzez analizę profilu menedżerskiego, mające na celu określenie preferencji w realizowaniu roli przywódczej w kontekście stwierdzonej konstelacji cech osobowościowych.**

4.2. Sformułowanie problemu pracy i hipotez badawczych

W związku z problematyką pracy i przyjęciem założeń o istnieniu istotnych różnic osobowościowych między grupą menedżerską i specjalistyczną sformułowano szereg pytań badawczych. **Źródłami postawionych pytań i hipotez badawczych są: przyjęte założenie teoretyczne, zgodnie z którym u podstaw zachowań zawodowych leżą odmienne predyspozycje osobowościowe predysponujące do wypełniania określonych ról zawodowych, współczesny stan wiedzy literatury przedmiotu na temat uwarunkowań osobowościowych funkcjonowania menedżerów (wraz ze wskazaniem kluczowych cech, uznawanych współcześnie za czynnik**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

determinujący zachowania przywódcze), dysponowanie właściwym narzędziem badawczym, pozwalającym trafnie i rzetelnie określać strukturę osobowości oraz praktyczne biznesowo-konsultingowe doświadczenie Autorki prowadzonych badań, w zakresie oceny osobowościowych profili menedżerskich i planowania rozwoju dla menedżerów w aspekcie rozwijania cech przywódczych.

Pytania badawcze:

- Czy istnieją różnice między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie nasilenia cech osobowościowych?
- Czy grupa menedżerska charakteryzuje się większym nasileniem w porównaniu z grupą specjalistyczną określanych w literaturze tzw. cech przywódczych – przedsiębiorczości, wewnątrzsterowności, motywacji osiągnięć?
- Czy istnieją różnice między kobietami i mężczyznami, pełniącymi funkcje menedżerskie w zakresie nasilenia cech osobowościowych?

W związku z przyjętymi problemami badawczymi postawiono następujące hipotezy:

Hipotezy badawcze:

H1: Istnieją istotne różnice między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie nasilenia cech osobowościowych.

H2: Grupa menedżerska charakteryzuje się większym stopniem nasilenia w porównaniu z grupą specjalistyczną określonych w literaturze tzw. cech przywódczych – przedsiębiorczości, wewnątrzsterowności, motywacji osiągnięć.

H3: Istnieją istotne różnice między kobietami i mężczyznami pełniącymi funkcje menedżerskie w zakresie nasilenia cech osobowościowych.

4.3. Metody pomiaru psychologicznego (narzędzia badawcze)

Do pomiaru uwarunkowań osobowościowych, kształtujących sposób realizowania przywództwa przez osoby zajmujące stanowiska menedżerskie użyto narzędzia badawczego: **Test Przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna** (w autoryzowanym i uzgodnionym z autorami polskim przekładzie Zenomeny Płużek z 1983 r.). Test ACL jest jednym z najbardziej znanych na świecie testów do badania osobowości (Oleś 2003, s. 105). Znajduje zastosowanie zarówno w praktyce psychologicznej oraz biznesowej, w zakresie działań rekrutacyjnych, konsultingowych czy coachingowych (na podstawie: praktyka rynkowa oraz doświadczenia zawodowego Autorki niniejszej pracy).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Test Przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) Harrisona G. Gougha i Alfreda B. Heilbruna składa się z listy 300 przymiotników, które mogą służyć do opisu cech osobowości człowieka. Test zawiera przymiotniki powszechnie używane, a zadaniem osoby badanej jest wybór tylko tych i tylko tyle, które charakteryzują ją najbardziej. W ten sposób uzyskuje się realną ocenę osoby badanej dokonaną przez nią samą, określaną jako realny obraz siebie, tzw. ja realne. Zmieniając instrukcję i prosząc o zakreślenie przymiotników określających cechy, które osoba badana chciałaby posiadać powstaje idealny obraz siebie, tzw. ja idealne. Można także zastosować instrukcję, prosząc o wybór przymiotników, które charakteryzowały osobę badaną w przeszłości lub w określonym odcinku czasu przeszłego i uzyskać retrospektywny obraz siebie, tzw. ja retrospektywne.

Interpretacja testu polega na porównywaniu wyników uzyskanych w poszczególnych obrazach siebie – *ja aktualnym*, *ja idealnym* i *ja retrospektywnym*. Porównując podobieństwo obrazu ja aktualnego i ja idealnego można także określić poziom samoakceptacji wyrażony za pomocą wskaźnika D (Płużek 1978, s. 66).

Kolejny sposób to poddanie interpretacji osobowościowej pojedynczego, określonego obrazu – najczęściej dotyczy to *ja aktualnego.* W niniejszej pracy posłużono się właśnie tym sposobem: **dokonano analiz i interpretacji uzyskanych wyników badań na poziomie aktualnego obrazu siebie, tzw. ja realnego.**

Test ACL w wersji z 1980 roku zawiera 37 skal. Wyniki znormalizowane, odnoszące się do norm amerykańskich) wyrażone są na l00-stopniowej skali. Najczęściej wyniki testu prezentowane są w postaci profilu, w którym można wyróżnić pięć części, odpowiednio do podziału skal ACL na pięć grup:

I. **Skale modus operandi.**
II. **Skale potrzeb.**
III. **Skale tematyczne.**
IV. **Skale analizy transakcyjnej.**
V. **Skale oryginalności – inteligencji.**

I. Skale modus operandi

Grupę tę stanowią cztery skale, które pełnią funkcję kluczy kontrolnych.

- **No. Ckd.** – Całkowita liczba wybranych przymiotników.
- **Fav** – Liczba przymiotników pozytywnych.
- **Unfav** – Liczba przymiotników negatywnych.
- **Com** – Typowość.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

II. Skale potrzeb

W tej grupie wyróżnia się pietnaście skal, zbudowanych na bazie Koncepcji Potrzeb H.A. Murraya. Skale te badają osobowościowe korelaty określonych potrzeb psychicznych.

- **Ach** – Potrzeba osiągnięć.
- **Dom** – Potrzeba dominacji.
- **End** – Potrzeba wytrwałości.
- **Ord** – Potrzeba porządku.
- **Int** – Potrzeba rozumienia siebie i innych.
- **Nur** – Potrzeba opiekowania się innymi.
- **Aff** – Potrzeba afiliacji.
- **Het** – Potrzeba kontaktów heteroseksualnych.
- **Exh** – Potrzeba ujawniania się.
- **Aut** – Potrzeba autonomii.
- **Agg** – Potrzeba agresji.
- **Cha** – Potrzeba zmiany.
- **Suc** – Potrzeba wsparcia ze strony innych.
- **Aba** – Potrzeba poniżania się.
- **Def** – potrzeba wycofywania się.

III. Skale tematyczne

W tej grupie znajduje się dziewięć skal, służących do opisu różnych aspektów osobowości.

- **Crs** – Gotowość na poradę i pomoc innych.
- **S-Cn** – Samokontrola.
- **S-Cfd** – Zaufanie do siebie.
- **P-Adj** – Przystosowanie osobiste.
- **Iss** – Skala idealnego obrazu siebie.
- **Cps** – Skala osobowości twórczej.
- **Mls** – Skala zdolności przywódczych.
- **Mas** – Skala męskości.
- **Fem** – Skala kobiecości.

IV. Skale analizy transakcyjnej

W skład tej części testu wchodzi pięć skal powstałych w oparciu o teorię Analizy Transakcyjnej E. Berne'a, w których zachowania międzyludzkie są wyrazem określonych stanów Ego, ujętych w skalach testowych:

- **CP** – Krytyczny Rodzic.
- **NP** – Opiekuńczy Rodzic.
- **A** – Dorosły.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– **FC** – Wolne Dziecko.
– **AC** – Adaptowane Dziecko.

V. Skale oryginalności – inteligencji

Obejmują cztery skale oparte na teorii Welscha, według której funkcjonowanie intelektualne człowieka można określić na dwóch niezależnych wymiarach: inteligencja i oryginalność (twórczość). Skale pozwalają określić do jakiego typu osobowości należy osoba badana, z uwzględnieniem tych dwóch wymiarów.

– **A-l** – Wysoka oryginalność, niska inteligencja.
– **A-2** – Wysoka oryginalność, wysoka inteligencja.
– **A-3** – Niska oryginalność, niska inteligencja.
– **A-4** – Niska oryginalność, wysoka inteligencja.

Dla ułatwienia Czytelnikowi prześledzenia prowadzonych analiz, **wyróżnione obszary skal ACL zostaną szerzej scharakteryzowane, a same skale dookreślone definicyjnie w rozdz. 5.1, w oparciu o Podręcznik do Testu ACL H.G. Gougha i A.B. Heilbruna, opublikowanego przez Pracownię Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego w 2012r.**

Autorzy testu ACL obliczyli jego rzetelność stosując L Cronbacha (588 kobiet i 591 mężczyzn). Rzetelność testu wynosi dla poszczególnych skal:

– Dla kobiet od 0,56 dla skali Crs do 0,94 dla skali Fav (Me = 0,72).
– Dla mężczyzn od 0,56 dla skal Cha i Suc do 0,94 dla Fav (Me = O,76).
– W grupie polskich studentów (155 kobiet i 177 mężczyzn) uzyskane wskaźniki rzetelności są zbliżone do amerykańskich (Juros, Oleś 1993).

4.4. Sposób przeprowadzenia badań

Badania zostały przeprowadzone w latach 2011-2013 i obejmowały dwie grupy badanych: grupę menedżerską i grupę specjalistyczną.

Respondenci kwalifikowani do grupy menedżerskiej były to osoby, które podjęły studia podyplomowe w zakresie psychologii menedżerskiej, a w praktyce zawodowej pełniły funkcję menedżerów różnego szczebla. A zatem badaniami w tej grupie zostały objęte osoby spełniające kryterium realizacji funkcji kierowniczych w aspekcie bezpośredniego kierowania podległymi pracownikami. Badania były prowadzone podczas spotkań grupowych i indywidualnych. Liczebność grupy menedżerskiej objęta badaniami stanowiła 80 osób. Z powodu niekompletnego materiału zwrotnego do ostatecznych analiz zakwalifikowano 77 arkuszy testowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Respondenci kwalifikowani do grupy specjalistycznej stanowiły osoby studiów niestacjonarnych uzupełniających magisterskich lub studiów podyplomowych, które w praktyce zawodowej zajmują stanowiska specjalistyczne. W tej grupie badaniami objęto osoby, które spełniały kryterium zajmowania samodzielnego stanowiska pracy, bez możliwości kierowania podległymi pracownikami. Badania przeprowadzono w ramach spotkań grupowych i indywidualnych. Liczebność grupy specjalistycznej objęta badaniami wynosiła 80 osób. Z powodu niekompletnego materiału zwrotnego do ostatecznych analiz zakwalifikowano 76 badań testowych.

Wszyscy respondenci, z grupy menedżerskiej i z grupy specjalistycznej, wypełniali ten sam test do badania osobowości – Test Przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna w polskim przekładzie prof. Zenomeny Płużek. Dla zachowania kryterium wiarygodności badania miały charakter dobrowolny i anonimowy, w celu zapewnienia respondentom poczucia bezpieczeństwa i stworzenia warunków do udzielania szczerych i nieskrępowanych odpowiedzi.

4.5. Charakterystyka grupy badawczej

Grupy objęte badaniami, zarówno grupa menedżerska, jak i specjalistyczna, były zróżnicowane pod względem wieku i płci.

Ze względu na płeć, w obu grupach objętych badaniami, respondenci stanowili zarówno kobiety, jak i mężczyźni. W grupie menedżerskiej liczba kobiet wynosiła 46 osób, mężczyzn – 31 osób, co ogółem stanowi 77 osób badanych. W grupie specjalistycznej liczba kobiet wynosiła 47 osób, a mężczyzn 29 osób, co łącznie stanowi 76 osób badanych. Zróżnicowanie grup badanych ze względu na płeć prezentują odpowiednio tabela 5 i wykres 1 (grupa menedżerska) oraz tabela 6 i wykres 2 (grupa specjalistyczna).

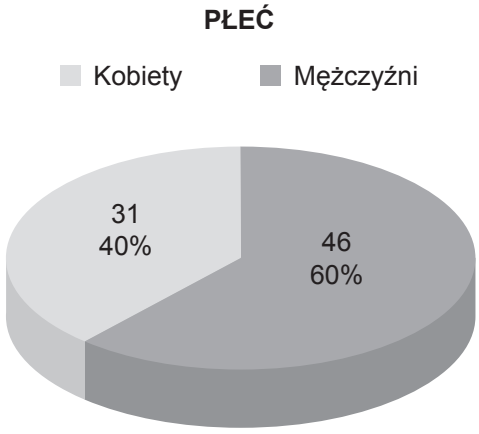
Tabela 5. Charakterystyka grupy menedżerskiej ze względu na zmienną: płeć

PŁEĆ	N	%
KOBIETY	46	60%
MĘŻCZYŹNI	31	40%
Razem:	77	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wykres 1. Rozkład procentowy w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej: płeć



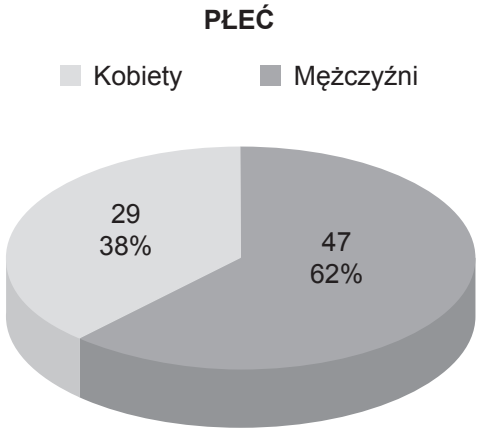
Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. Charakterystyka grupy specjalistycznej ze względu na zmienną: płeć

PŁEĆ	N	%
KOBIETY	47	62%
MĘŻCZYŹNI	29	38%
Razem:	76	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 2. Rozkład procentowy w grupie specjalistycznej z uwzględnieniem zmiennej: płeć



Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Mając na uwadze tabele 5 i 6 prezentujące rozkład liczebności badanych oraz ich prezentacje graficzne (wykres 1 i 2) z uwzględnieniem zmiennej płci w obu grupach badanych można wyciągnąć następujące wnioski:

- w grupie menedżerskiej dominują kobiety, stanowiąc 60% badanych (46 osób), natomiast mężczyźni stanowią odpowiednio 40% (31 osób),
- w grupie specjalistycznej również dominują kobiety – 62% badanych (47 osób), natomiast mężczyźni stanowią 38% (29 osób).

Zaskakująca jest przewaga ilościowa kobiet w grupie menedżerskiej, gdyż wszelkie źródła literaturowe podają znaczącą przewagę osób płci męskiej na stanowiskach menedżerskich w polskiej rzeczywistości zawodowej. Również obserwacje Autorki niniejszej pracy w praktyce biznesowej potwierdzają tę prawidłowość. Uzyskane proporcje ilościowe ze względu na płeć w grupie menedżerskiej być może związane są z doborem próby, gdyż respondentów stanowili uczestnicy podyplomowych studiów menedżerskich. Może to ostrożnie sugerować, iż więcej jest menedżerów płci żeńskiej, podejmujących edukację w formie studiów podyplomowych.

Bliższa charakterystyka badanych ze względu na wiek została dokonana z uwzględnieniem siedmiu przedziałów wiekowych. Respondenci w grupie menedżerów byli w wieku od 25 lat do 51 lat. Natomiast w grupie specjalistów od 24 lat do 52 lat.

W tabelach 7 i 8 zaprezentowano rozkład liczebności badanych ze względu na wiek odpowiednio dla grupy menedżerskiej i specjalistycznej, szczegółowo w przedziałach wiekowych obejmujących pięć lat. Dodatkowo na wykresach 3 i 4 (dla grupy menedżerskiej i specjalistycznej) przedstawiono graficznie rozkład wyników z uwzględnieniem zmiennej wieku.

Tabela 7. Charakterystyka grupy menedżerskiej ze względu na zmienną: wiek

PRZEDZIAŁY WIEKOWE	N	%
21-25	3	4%
26-30	17	22%
31-35	17	22%
36-40	24	31%
41-45	11	14%
46-50	3	4%

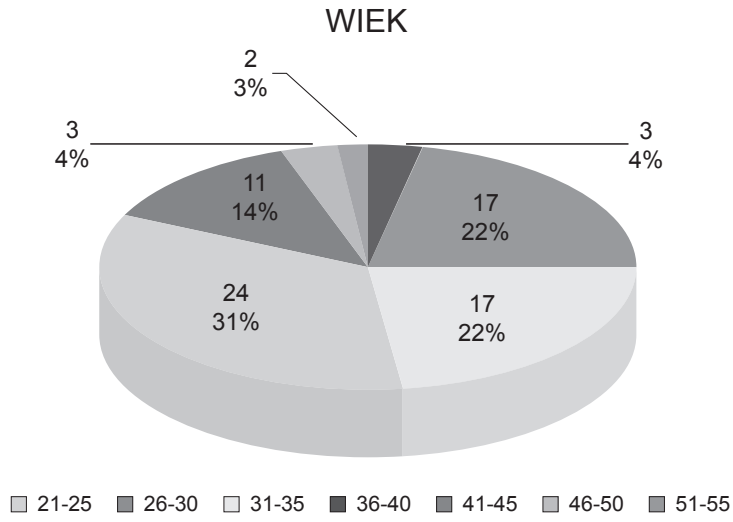
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

c.d. tabeli 7

51-55	2	3%
Razem:	77	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 3. Rozkład procentowy w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej: wiek



Źródło: Opracowanie własne.

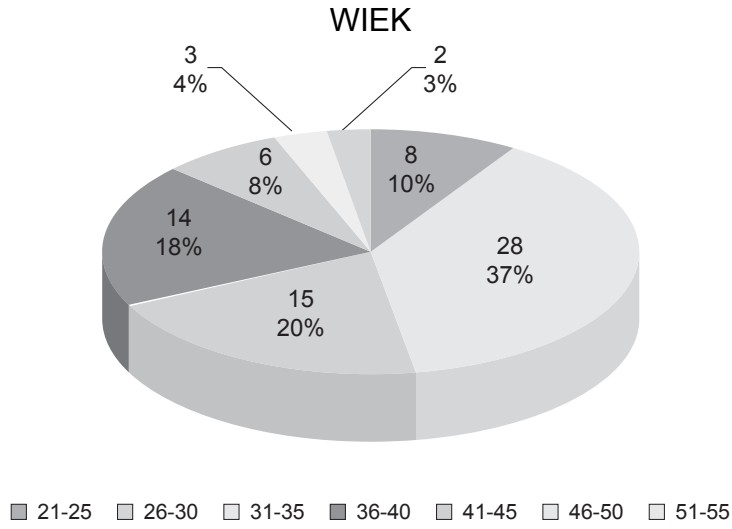
Tabela 8. Charakterystyka grupy specjalistycznej ze względu na zmienną: wiek

PRZEDZIAŁY WIEKOWE	N	%
21-25	8	10%
26-30	28	37%
31-35	15	20%
36-40	14	18%
41-45	6	8%
46-50	3	4%
51-55	2	3%
Razem:	76	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wykres 4. Rozkład procentowy w grupie specjalistycznej z uwzględnieniem zmiennej: wiek



Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę tabele 7 i 8 prezentujące rozkład liczebności badanych z uwzględnieniem zmiennej płci oraz ich prezentacje graficzne (wykres 3 i 4) w obu grupach badanych można sformułować następujące wnioski:

- w grupie menedżerskiej największa liczebność mieści się w przedziale wiekowym 36-40 lat: 31% (24 osoby), następnie w dwóch przedziałach porównywalnie – 26-30: 22% (17 osób) oraz 31-35 (17 osób),
- w grupie specjalistycznej największa liczebność mieści się w przedziale wiekowym 26-30 lat: 37% (28 osób) oraz kolejno w przedziale 31-35 lat: 20% badanych (15 osób) i w przedziale 36-40 lat: 18% (14 osób),
- w obydwu badanych grupach menedżerskiej i specjalistycznej liczebność z uwagi na wiek respondentów rozkłada się w tych samych trzech przedziałach wiekowych z tą różnicą, iż w grupie menedżerskiej najbardziej liczebny jest przedział wiekowy 36-40 lat, natomiast w grupie specjalistycznej 26-30 lat.

Gdyby wyniki dotyczące rozkładu liczebności badanych osób ze względu na wiek, ze wskazanych powyżej trzech przedziałów wiekowych (26-30, 31-35, 36-40) potraktować łącznie i przyjąć rozpiętość wiekową 26-40 lat to w obu grupach występują te same wskaźniki procentowe: grupa menedżer-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ska – 75% (58 osób), grupa specjalistyczna – również 75% (57 osób). Takie łączne potraktowanie przedziałów wiekowych jest uzasadnione w oparciu o dane literaturowe. Etap rozwoju zawodowego człowieka od 25 r.ż. do 44 r.ż., określany jako stadium dorosłości, traktowany jest w perspektywie zawodowego funkcjonowania jako okres najbardziej produktywny i związany z intensywnością zdobywania zawodowych doświadczeń. Jest to tym bardziej istotne w grupie menedżerskiej, gdzie z danych źródłowych wynika, iż objęcie stanowiska menedżerskiego następuje statystycznie najczęściej przed ukończeniem 40 r.ż. (Suchar 2010). W uzyskanym rozkładzie wyników w grupie menedżerskiej największa liczebność znajduje się właśnie w przedziale wyznaczonym granicą wieku 40 lat, natomiast w grupie specjalistycznej największa liczebność przypada na przedział wiekowy 26-30 lat. Wiąże się to ze specyfiką roli zawodowej, spostrzeganiem i rozwojem swojego zawodowego doświadczenia, zdobywaniem wiedzy specjalistycznej od początków swojej ścieżki zawodowej oraz dochodzeniem do stanowisk menedżerskich wraz z ukierunkowaniem i rozwojem jednostki na ten rodzaj kariery. Pamiętając o tym, że grupę respondentów stanowili uczestnicy studiów podyplomowych (grupa menedżerska) oraz uzupełniających magisterskich i podyplomowych (grupa specjalistyczna) można przyjąć, iż znaczącym powodem wysycenie w obu grupach granic wiekowych, określonych od 26 do 40 r.ż. aż w 75% w każdej z grup, prawdopodobnie związane jest z towarzyszącą respondentom motywacją rozwoju zawodowego i ukierunkowaniem działań na osiągnięcie sukcesów zawodowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ROZDZIAŁ V

Analiza wyników badań własnych

Wyniki przeprowadzonych badań przeanalizowano i poddano interpretacji w kolejnych podrozdziałach w następujący sposób:

- *Analiza statystyczna materiału empirycznego.* Przedstawione zostaną wyniki uzyskane przez badane grupy: grupę menedżerską (grupę główną) i grupę specjalistyczną (grupę kontrolną) oraz menedżerów kobiety i menedżerów mężczyzn (określone w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej płci) w Teście Przymiotnikowym ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna (rozdz. 5.1 i 5.2).

W celu określenia różnic między objętymi badaniem grupami obliczono średnie i odchylenia standardowe oraz ustalono istotność statystyczną różnic za pomocą testu t studenta. Pozwala to na dokonanie ilościowej i jakościowej oceny różnic między wyróżnionymi grupami oraz z uwzględnieniem zmiennej płci w grupie menedżerskiej.

Aby pełniej przeanalizować różnice jakościowe i ujawniane tendencje, wyniki zostaną omówione z uwzględnieniem następujących wytycznych (dotyczących wartości wyników w poszczególnych skalach w odniesieniu do średniej, oraz odchylenia standardowego):

- wyniki są zbliżone do średniej skali,
- wyniki znajdują się powyżej średniej skali, ale nie więcej niż jedno odchylenie standardowe,
- wyniki znajdują się powyżej jednego odchylenia standardowego od średniej skali,
- wyniki znajdują się poniżej średniej skali, ale mniej niż jedno odchylenie standardowe,
- wyniki znajdują się poniżej średniej skali więcej niż jedno odchylenie standardowe,
- *Analiza i interpretacja wyników badań własnych, obejmująca różnice między zmiennymi osobowościowymi* pomiędzy:
- grupą menedżerską i grupą specjalistyczną (rozdz. 5.1),

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

– z uwzględnieniem zmiennej płci w grupie menedżerskiej (menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni), (rozdz. 5.2).

Celem analiz podejmowanych w kolejnych paragrafach jest wykazanie istotnych różnic w zakresie cech osobowościowych pomiędzy menedżerami i specjalistami oraz pomiędzy menedżerami płci żeńskiej i męskiej.

Weryfikacja hipotez badawczych (rozdz. 5.5):

– analiza i interpretacja stwierdzonych różnic w zakresie nasilenia cech osobowościowych między grupą menedżerów i specjalistów (rozdz. 5.5.1),
– analiza i interpretacja różnic w zakresie nasilenia przedsiębiorczości, wewnątrzsterowności i potrzeby osiągnięć w grupie menedżerskiej i specjalistycznej (wybór cech osobowościowych, odwołuje się do cech, wskazanych literaturowo jako kluczowe osobowościowe cechy przywódcze), (rozdz. 5.5.2),
– analiza i interpretacja stwierdzonych różnic w zakresie nasilenia cech osobowościowych między kobietami i mężczyznami pełniącymi funkcje menedżerskie (rozdz. 5.5.3),

5.1. Różnice osobowościowe między grupami menedżerską i specjalistyczną

Dla określenia istnienia istotnych różnic osobowościowych między grupą menedżerską i specjalistyczną przeprowadzono badanie Testem ACL, a uzyskane wyniki badania przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 9. oraz graficznie w postaci wykresu 5.

Tabela 9. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.).

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE		SPECJALIŚCI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Nck	46,57	9,82	42,41	8,76	2,742	0,05
Fav	49,16	8,08	49,45	7,26	-0,232	n.i.
Ufv	49,09	7,94	47,12	5,77	1,743	n.i.
Com	40,26	8,88	38,07	8,84	1,516	n.i.
Ach	55,17	7,68	50,11	7,70	4,030	0,05
Dom	54,84	8,06	51,68	7,68	2,458	0,05
End	55,42	8,32	53,16	8,30	1,664	n.i.
Ord	55,88	8,25	53,32	9,19	1,798	n.i.
Int	47,79	8,19	47,36	8,69	0,317	n.i.
Nur	45,06	9,41	50,71	7,92	-3,979	0,05
Aff	49,14	9,17	52,07	8,41	-2,036	0,05
Het	49,00	9,11	51,54	8,24	-1,792	n.i.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

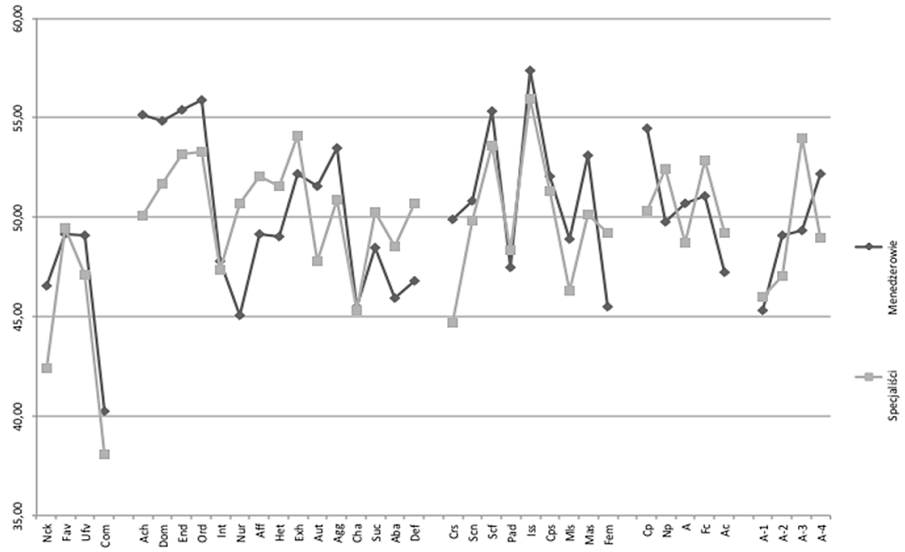
c.d. tabeli 9

Exh	52,19	8,73	54,07	8,80	-1,307	n.i.
Aut	51,56	8,24	47,76	7,55	2,943	0,05
Agg	53,48	9,12	50,87	8,62	1,803	n.i.
Cha	45,51	8,52	45,33	7,58	0,135	n.i.
Suc	48,47	8,08	50,26	8,79	-1,301	n.i.
Aba	45,94	9,77	48,53	9,62	-1,637	n.i.
Def	46,82	8,93	50,71	8,59	-2,722	0,05
Crs	49,87	10,15	44,71	10,00	3,137	0,05
Scn	50,83	9,24	49,83	8,61	0,688	n.i.
Scf	55,32	9,58	53,61	9,04	1,131	n.i.
Pad	47,47	8,54	48,36	6,99	-0,698	n.i.
Iss	57,35	8,53	55,92	8,15	1,050	n.i.
Cps	52,05	8,86	51,30	8,15	0,539	n.i.
Mls	48,90	8,72	46,28	7,92	1,926	n.i.
Mas	53,10	8,03	50,13	8,25	2,235	0,05
Fem	45,48	10,70	49,20	9,30	-2,272	0,05
Cp	54,44	8,92	50,34	10,20	2,618	0,05
Np	49,78	8,24	52,45	5,95	-2,278	0,05
A	50,68	8,17	48,68	7,85	1,523	n.i.
Fc	51,04	9,06	52,84	8,61	-1,249	n.i.
Ac	47,26	6,51	49,18	6,59	-1,799	n.i.
A-1	45,32	9,08	45,97	8,88	-0,443	n.i.
A-2	49,10	9,04	47,05	8,03	1,470	n.i.
A-3	49,36	9,51	54,00	8,63	-3,129	0,05
A-4	52,19	7,22	48,96	8,50	2,508	0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wykres 5. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna



Źródło: Opracowanie własne.

Na podstwie zaprezentowanego materiału badawczego, dotyczącego różnic w zakresie cech osobowościowych między grupą menedżerską i specjalistyczną można stwierdzić istnienie istotnie statystycznych różnic (na poziomie ufności 0.05) w czternastu skalach testu ACL:

Nck – Całkowita liczba wybranych przymiotników,
Ach – Potrzeba osiągnięć,
Dom – Potrzeba dominacji,
Nur – Potrzeba opiekowania się innymi,
Aff – Potrzeba afiliacji,
Aut – Potrzeba autonomii,
Def – Potrzeba wycofywania się,
Crs – Gotowość na poradę i pomoc innych,
Mas – Skala męskości,
Fem – Skala kobiecości,
CP – Krytyczny Rodzic,
NP – Opiekuńczy Rodzic,
A-3 – Niska oryginalność, niska inteligencja,
A-4 – Niska oryginalność, wysoka inteligencja,

Dla czytelnego obrazu w tabeli 10 zostały przedstawione tendencje kierunkowe w zakresie różnicowych skal dla obu grup: menedżerskiej i specjalistycznej. Tendencje te pozwaalają określić przewagę nasilenia danej cechy w konkretnej grupie badanych, aby następnie można było uzyska-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ne wyniki poddać merytorycznej analizie i interpretacji.

Jak wynika z tabeli 10 *grupa menedżerska* charakteryzuje się większym stopniem nasilenia w zakresie całkowitej liczby wybranych przymiotników (Nck), potrzeby dominacji (Dom), potrzeby osiągnięć (Ach), potrzeby autonomii (Aut), gotowości na poradę i pomoc innych (Crs), w skali męskości (Mas), w postawie Krytycznego Rodzica (CP) oraz w skali określającej niską oryginalność – wysoką inteligencję (A-4).

Natomiast *grupa specjalistyczna* ujawniła większy poziom nasilenia w zakresie potrzeby opiekowania się innymi (Nur), potrzeby afiliacji (Aff) i potrzeby wycofywania się (Def), w skali kobiecości (Fem), w postawie Rodzica Opiekuńczego (NP) oraz w skali określającej niską oryginalność – niską inteligencję (A-3).

Wyniki i stwierdzone różnice między grupami zostaną poddane szczegółowej analizie psychologicznej w rozdziale 5.1.1.

Tabela 10. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALE ACL	t	p.u.	MENEDŻEROWIE	SPECJALIŚCI
Nck	2,742	0,05	+	
Fav	-0,232	n.i.		
Ufv	1,743	n.i.		
Com	1,516	n.i.		
Ach	4,030	0,05	+	
Dom	2,458	0,05	+	
End	1,664	n.i.		
Ord	1,798	n.i.		
Int	0,317	n.i.		
Nur	-3,979	0,05		+
Aff	-2,036	0,05		+
Het	-1,792	n.i.		
Exh	-1,307	n.i.		
Aut	2,943	0,05	+	
Agg	1,803	n.i.		
Cha	0,135	n.i.		
Suc	-1,301	n.i.		
Aba	-1,637	n.i.		
Def	-2,722	0,05		+

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

c.d. tabeli 10

Crs	3,137	0,05	+	
Scn	0,688	n.i.		
Scf	1,131	n.i.		
Pad	-0,698	n.i.		
Iss	1,050	n.i.		
Cps	0,539	n.i.		
Mls	1,926	n.i.		
Mas	2,235	0,05	+	
Fem	-2,272	0,05		+
Cp	2,618	0,05	+	
Np	-2,278	0,05		+
A	1,523	n.i.		
Fc	-1,249	n.i.		
Ac	-1,799	n.i.		
A-1	-0,443	n.i.		
A-2	1,470	n.i.		
A-3	-3,129	0,05		+
A-4	2,508	0,05	+	

Źródło: Opracowanie własne.

5.1.1. Charakterystyka różnic osobowościowych między grupami menedżerską i specjalistyczną, mierzonych skalami testu ACL.

Szczegółowe analizy w zakresie różnic w nasileniu cech osobowości, mierzonych skalami testu ACL, między grupą menedżerską i specjalistyczną prowadzone będą w oparciu o materiał badawczy zawarty w tabelach 9 i 10 oraz określony graficznie na wykresie 5.

Dla uporządkowania i przejrzystości prowadzonych analiz, będą one dokonywane w odniesieniu do poszczególnych części Testu ACL, według których zostały podzielone skale ACL (patrz rodz. 4.3).

5.1.1.1. Skale modus operandi ACL

Skale modus operandi w Teście ACL to grupa 4 skal, dotyczących sposobu w jaki osoba badana podchodzi do listy przymiotnikowej (czyli jego tzw. modus operandi). Liczba wybieranych przymiotników oraz ich rodzaj i proporcje (przymiotniki pozytywne – przymiotniki negatywne) pozwalają ocenić podejście do badania, postawę przyjętą w trakcie badania oraz stosunek do samego siebie.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

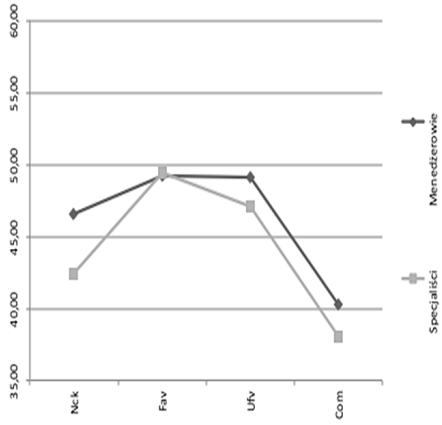
Uzyskane wyniki w skalach modus operandi w grupie menedżerskiej i specjalistycznej przedstawiono w zestawieniu zbiorczym w tabeli 11 oraz w sposób graficzny na wykresie 6.

Tabela 11. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE MODUS OPERANDI. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE		SPECJALIŚCI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Nck	46,57	9,82	42,41	8,76	2,742	0,05
Fav	49,16	8,08	49,45	7,26	-0,232	n.i.
Ufv	49,09	7,94	47,12	5,77	1,743	n.i.
Com	40,26	8,88	38,07	8,84	1,516	n.i.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 6. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE MODUS OPERANDI. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w badaniu empirycznym pozwalają wskazać różnice istotne statystycznie (na poziomie ufności 0.05) między menedżerami i specjalistami w zakresie jednej skali, zaliczanej do skal modus operandi:

Nck – Całkowita liczba wybranych przymiotników

Skala służy do pomiaru ogólnej liczby wybranych przymiotników, opisujących jednostkę.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami wybrali większą całkowitą liczbę przymiotników, charakteryzujących ich samych.**

Osoby, które zaznaczają w badaniu większą liczbę przymiotników są bardziej ekspresywne i chętniej eksplorują otaczający świat, choć również są nieco kapryśne i niestałe, natomiast osoby dokonujące małej liczby zaznaczeń są bardziej powściągliwe i konwencjonalne oraz cechują się węższym zakresem zainteresowań. Uzyskane wyniki w grupie menedżerskiej nie należą jednak do wysokich, a są zbliżone do średniej (M = 46,57), stąd nie można wnioskować o wysokiej ekspresywności menedżerów i przypisywać im szerokie zainteresowanie otaczającym światem. Uzyskany układ wyników raczej nakazuje wnioskować, iż menedżerowie w większym stopniu niż specjaliści wykazują entuzjazm i elastyczne podejście do eksplorowania rzeczywistości (choć ma ono postać raczej umiarkowanych działań). Natomiast specjaliści, z uwagi na niski wynik (M = 42,41), prezentują konwencjonalizm, zachowują trzeźwość, umiar i rozwagę, i dużą powściągliwość w postępowaniu.

5.1.1.2 Skale potrzeb ACL.

Skale piętnastu potrzeb w Teście ACL służą do pomiaru predyspozycji osobowościowych, zaczerpnietych z teorii potrzeb H.A. Murraya (1938), a określonych jako istotne z uwagi na ich obserwowalne aspekty w zachowaniu.

Uzyskane wyniki w skalach potrzeb w grupie menedżerskiej i specjalistycznej przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 12. oraz graficznie w postaci wykresu 7.

Tabela 12. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE		SPECJALIŚCI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Ach	55,17	7,68	50,11	7,70	4,030	0,05
Dom	54,84	8,06	51,68	7,68	2,458	0,05
End	55,42	8,32	53,16	8,30	1,664	n.i.
Ord	55,88	8,25	53,32	9,19	1,798	n.i.
Int	47,79	8,19	47,36	8,69	0,317	n.i.
Nur	45,06	9,41	50,71	7,92	-3,979	0,05
Aff	49,14	9,17	52,07	8,41	-2,036	0,05
Het	49,00	9,11	51,54	8,24	-1,792	n.i.
Exh	52,19	8,73	54,07	8,80	-1,307	n.i.

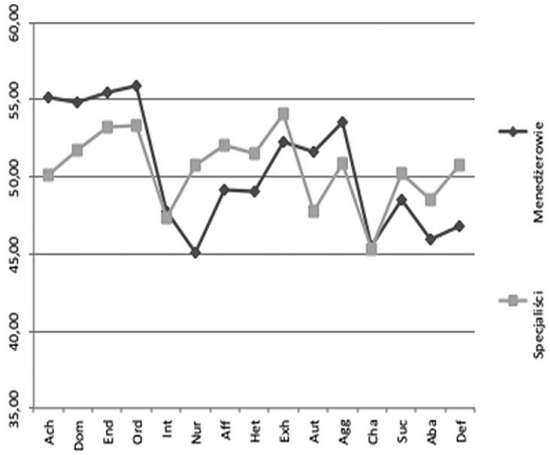
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

c.d. tabeli 12

Aut	51,56	8,24	47,76	7,55	2,943	0,05
Agg	53,48	9,12	50,87	8,62	1,803	n.i.
Cha	45,51	8,52	45,33	7,58	0,135	n.i.
Suc	48,47	8,08	50,26	8,79	-1,301	n.i.
Aba	45,94	9,77	48,53	9,62	-1,637	n.i.
Def	46,82	8,93	50,71	8,59	-2,722	0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 7. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna



Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie wyżej zaprezentowanego materiału badawczego można stwierdzić i scharakteryzować psychologicznie różnice istotne statystycznie (na poziomie ufności 0.05) między grupą menedżerską i specjalistyczną, dotyczące sześciu skal potrzeb:

Ach – Potrzeba osiągnięć

Skala mierzy dążenie do osiągania społecznie aprobowanych celów, w dziedzinach cieszących się dużym uznaniem.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami wykazują większą potrzebę wyznaczania sobie celów i dążenia do ich osiągnięcia.** Wysokie wyniki (M = 55,17) osiągnięte w tej skali u menedżerów świadczą o pracowitości i ukierunkowaniu zadaniowym, jednak motywacja do osiągnięć w mniejszym stopniu wiąże się z potrzebą współzawodnictwa, a raczej z potrzebą sprostania wysokim i społecznie uznawanym standardom wykonania. Znajduje to wyraz w energicznym i przedsiębiorczym działaniu, choć często również w niecierpliwości i wywyższaniu się. Natomiast wynik zbliżony do średniej w grupie specjalistycznej (M = 50,11) świadczy o przeciętnej wytrwało-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ści, przedsiębiorczości i skuteczności w działaniu oraz mniejszej śmiałości w relacjach międzyludzkich.

Dom – Potrzeba dominacji

Skala mierzy poszukiwanie i utrzymywania się w roli lidera grupy lub dążenie do wywierania wpływu i sprawowania kontroli w kontaktach interspersonalnych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie w odniesieniu do specjalistów są bardziej ambitni, zdecydowani, wolni od zwątpienia w siebie w dążeniu do celów. Charakteryzuje ich większa ambicja, siła woli i większa skuteczność w działaniu.** Uwidoczniona u menedżerów postawa dominacji ma tendencje do wysokiej (M = 54,84) i sugeruje zręczność w sterowaniu działaniami grupy. Wynik w grupie specjalistów zbliżony do średniej (M = 51,68) świadczy o tym, iż wykazują umiarkowaną pewność siebie, w stopniu przeciętnym uczestniczą w sytuacjach rywalizacji lub wymagających asertywności i w sposób umiarkowany uczestniczą w realizacji przedsięwzięć grupowych.

Nur – Potrzeba opiekowania się innymi

Skala mierzy potrzebę angażowania się w zachowania dostarczające innym korzyści materialnych lub emocjonalnych.

Jak wynika z badań **menedżerowie osiągają w skali Nur niższe wyniki w odniesieniu do specjalistów.** Świadczy to o tym, że menedżerowie w mniejszym stopniu nastawiają się na współpracę z innymi, raczej unikają bliskich więzi, w relacjach interpersonalnych zachowują ostrożność i raczej skłonni są wątpić w czystość cudzych intencji (wynik z tendencją do niskich M = 45,06). Natomiast specjaliści osiągając wynik zbliżony do średniej (M = 50,71) bardziej niż menedżerowie, aczkolwiek w umiarkowanym stopniu dążą do współpracy i podtrzymywania relacji międzyludzkich, wykazują się naturalnością i taktownym sposobem bycia, bez dążenia do rywalizacji.

Aff – Potrzeba afiliacji

Skala mierzy chęć poszukiwania i utrzymywania licznych przyjaźni.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie w odniesieniu do specjalistów osiągają niższe wyniki w zakresie potrzeby nawiązywania przyjaznych relacji z innymi.** Należy zauważyć, iż w obu grupach wyniki w skali Aff zbliżone są do średniej (grupa menedżerska M = 49,14), grupa specjalistów M = 52,07), jednak w stopniu istotnym statystycznie menedżerowie mają mniejszą potrzebę przebywania z ludźmi i angażowania się w bliskie, serdeczne relacje. Specjaliści, choć w stopniu umiarkowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

nym, to jednak chętniej od menedżerów kształtują bliskie interakcje społeczne i chętniej w nich uczestniczą.

Aut – Potrzeba autonomii

Skala mierzy potrzebę działania w sposób autonomiczny, niezależny od społecznych wartości i oczekiwań.

Na postawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że **menedżerowie w odniesieniu do specjalistów ujawniają większą potrzebę autonomii i niezależności.** Są równocześnie bardziej zdecydowani i stanowczy, a nawet prezentują pewien upór. Koncentrują się w większym stopniu na swoim działaniu oraz ujawniają przeciętne zainteresowanie uczuciami innych ludzi. Uzyskany przez menedżerów wynik, nie zalicza się do wyników wysokich (M = 51,56) stąd nie można wnioskować o bardzo nasilonej autonomii menedżerskiej. Uzyskany układ wyników raczej nakazuje wnioskować, iż menedżerowie w większym stopniu niż specjaliści wykazują niezależne i asertywne działania (choć mają one postać raczej umiarkowaną). Natomiast specjaliści, z uwagi na wynik z tendencją do niskich (M = 47,76) są w porównaniu z menedżerami bardziej konwencjonalni, poszukują bezpieczeństwa w tym, co wypróbowane i pewne, unikają ryzyka i chętniej poddają się kierownictwu przełożonych.

Def – Potrzeba wycofywania się

Skala mierzy potrzebę poszukiwania i utrzymywania roli podległej w relacjach z innymi.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami uzyskują niższe wyniki w zakresie potrzeby podporządkowywania się innym.** Uzyskany w grupie menedżerskiej wynik z tendencją do wyników niskich (M = 46,82) świadczy o tym, iż menedżerowie ujawniają tendencje do rywalizowania z innymi, bycia nieprzejednanym i zachowań impulsywnych, a także potencjalnie konfliktogennych. Natomiast specjaliści w większym stopniu niż menedżerowie będą podporządkowywali się innym, dążyli do anonimowości i unikania konfliktów. Co prawda nie można wnioskować o dużym nasileniu tych dążeń, gdyż osiągnięty wynik jest zbliżony do średniej (M=50,71) więc będą to raczej działania umiarkowane, jednak odróżniające grupę specjalistyczną od menedżerskiej i wskazujące na wyraźne zachowania bardziej podporządkowujące się i unikające konfrontacji.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

5.1.1.3. Skale tematyczne ACL

Skale tematyczne Testu ACL stanowią grupę dziewięciu skal i służą do mierzenia różnych aspektów osobowości i postaw społecznych, które nie są osadzone w żadnej konkretnej teorii. Każda skala dotyczy innego obszaru lub aspektu zachowania w relacjach interpersonalnych.

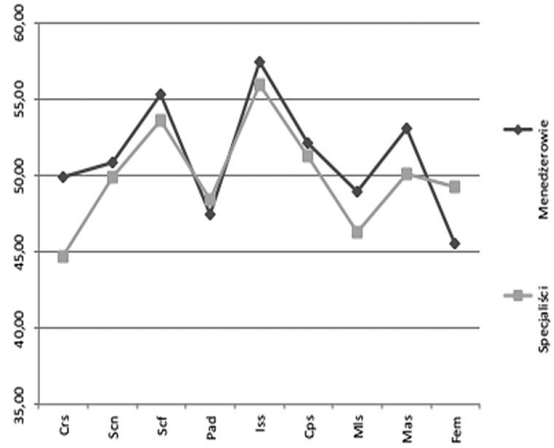
Wyniki pomiaru w skalach tematycznych w grupie menedżerskiej i specjalistycznej przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 13 oraz graficznie w postaci wykresu 8.

Tabela 13. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE		SPECJALIŚCI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Crs	49,87	10,15	44,71	10,00	3,137	0,05
Scn	50,83	9,24	49,83	8,61	0,688	n.i.
Scf	55,32	9,58	53,61	9,04	1,131	n.i.
Pad	47,47	8,54	48,36	6,99	-0,698	n.i.
Iss	57,35	8,53	55,92	8,15	1,050	n.i.
Cps	52,05	8,86	51,30	8,15	0,539	n.i.
Mls	48,90	8,72	46,28	7,92	1,926	n.i.
Mas	53,10	8,03	50,13	8,25	2,235	0,05
Fem	45,48	10,70	49,20	9,30	-2,272	0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 8. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna



Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wyniki uzyskane w badaniu empirycznym pozwalają wskazać różnice istotne statystycznie (na poziomie ufności 0.05) między menedżerami i specjalistami w zakresie trzech skal tematycznych:

Crs – Gotowość na poradę i pomoc innych

Skala mierzy otwartość na zmianę i gotowość do przyjęcia pomocy psychologicznej i społecznego wsparcia. Skala Crs jest „czuła" na zmienną – płeć, stąd z wyników skali płyną inne implikacje dla kobiet i mężczyzn, a ich interpretacje będą miały inne znaczenie psychologiczne u przedstawicieli różnej płci.

Z przeprowadzonych badań wynika, że menedżerowie w porównaniu ze specjalistami wykazują większą potrzebę gotowości na poradnictwo, jednak z uwagi na wyżej zamieszczoną charakterystykę skali Crs należy wprowadzić rozróżnienie na płeć, dla trafności interpretacyjnej. W tym celu dokonano pomiaru wyników na skali Crs między menedżerami kobietami i specjalistami kobietami oraz menedżerami mężczyznami i specjalistami mężczyznami. Tabele 14 i 15 prezentują uzyskane wyniki między menedżerami i specjalistami z uwzględnieniem zmiennej płci.

Tabela 14. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: Skala Crs. Menedżerowie kobiety – specjaliści kobiety: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE KOBIETY		SPECJALIŚCI KOBIETY		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Crs	52,28	10,31	45,19	10,62	3,214	0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 15. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: Skala Crs. Menedżerowie mężczyźni – specjaliści mężczyźni.: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE MĘŻCZYŹNI		SPECJALIŚCI MĘŻCZYŹNI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Crs	46,29	8,91	43,93	9,02	0,991	n.i.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z badań, stwierdzono istotne różnice w zakresie skali Crs między, menedżerami i specjalistami płci żeńskiej. **Menedżerowie kobiety w porównaniu ze specjalistami kobietami wykazują większą gotowość na poradnictwo.** Oznacza to, że menedżerowie kobiety są bardziej skłonne do samodzielnego, wewnątrzsterownego funkcjonowania, lecz

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

w większym stopniu odczuwają niezadowolenie ze swojego statusu i niechętnie podoprządkowują się wymogom konwencjonalnej roli kobiety. Należy zauważyć, że uzyskany wynik znajduje się powyżej średniej, lecz nie należy do wyników wysokich (M = 52,28), stąd zachowania te będą widoczne w umiarkowanym stopniu. Natomiast specjaliści kobiety osiągają wynik z tendencją do wyników niskich (M = 45,19), co sugeruje, że są one mniej ambitne i bardziej zewnątrzsterowne. Akceptują społeczną rolę kobiety i cechuje je mała potrzeba korzystania z pomocy psychologicznej.

Natomiast między grupami menedżerowie mężczyźni i specjaliści mężczyźni nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w skali Crs.

Odnosząc się do wyniku ogólnego między grupami – menedżerską i specjalistyczną– i stwierdzoną istotną różnicą statystyczną w odniesieniu do skali Crs należy zauważyć, iż różnicę tę warunkuje zmienna płci, co wykazały analizy uwzględniające podział ze względu na płeć w obu grupach badanych i poszukiwanie statystycznie istotnych różnic z uwzględnieniem tej zmiennej.

Mas – Skala męskości

Skala określa typ emocjonalności osoby badanej (jako męski).

Na postawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że **menedżerowie w odniesieniu do specjalistów uzyskują wyższe wyniki w skali męskości, co oznacza, iż przejawiają większą inicjatywę, są bardziej skuteczni i niezależni.** Prezentują również męski typ emocjonalności, są ambitni i wytrwali w osiąganiu celów, kładą nacisk na działanie i widoczne nagrody. Doświadczają również niecierpliwości w obliczu przeszkód i frustracji, lecz wykazują upór w ich przezwyciężaniu i dążeniu do celu. Uzyskany przez menedżerów wynik, nie jest wynikiem bardzo wysokim, ale wynikiem podwyższonym (M = 53,10), więc cechy te przejawiają wyraźną tendencję i mogą ulegać nasileniu. Natomiast specjaliści osiągają w tej skali wynik średni (M = 50,13), co oznacza, że wymienione wyżej wskaźniki zachowań będą ujawniać, w stopniu umiarkowanym, a w relacjach interpersonalnych będą im w większym stopniu niż menedżerom towarzyszyć uprzejmość, delikatność i wzgląd na drugich, jak również skłonność do przyjmowania postawy asekuracyjnej w działaniu.

Fem – Skala kobiecości

Skala określa typ emocjonalności osoby badanej (jako kobiecy).

Jak wynika z badań, **menedżerowie osiągają w skali Fem niższe wyniki w odniesieniu do specjalistów.** Świadczy to o tym, że **menedżerowie**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

w mniejszym stopniu wykazują wzgląd na drugich i umiejętność wczuwania się. Raczej trzymają innych na dystans, pozostając sceptycznym co do ich intencji. Wolą autonomię i odseparowanie niż bliskość relacji (wynik z tendencją do niskich M = 45,06). Natomiast specjaliści osiągając wynik zbliżony do średniej (M = 49,20) bardziej niż menedżerowie, choć w stopniu umiarkowanym ujawniają pozytywne nastawienie do innych, wykazując wzgląd na drugich i chęć współpracy. Cenią sobie bliskość i wzajemność w relacjach z innymi.

5.1.1.4. Skale Analizy Transakcyjnej ACL

Test ACL zawiera cztery skale Analizy Transakcyjnej, które oparte są na teorii osobowości i psychoterapii E. Berne'a. Skale te odnoszą się do opisanych przez Berne'a stanów Ego, na których oparte są zachowania interpersonalne człowieka (tzw. transakcje), a ich funkcje odgrywają istotną rolę w przystosowaniu jednostki i w jej społecznej aktywności.

Wyniki uzyskane w skalach Analizy Transakcyjnej w grupie menedżerskiej i specjalistycznej zaprezentowano zbiorczo w tabeli 16 oraz w sposób graficzny na wykresie 9.

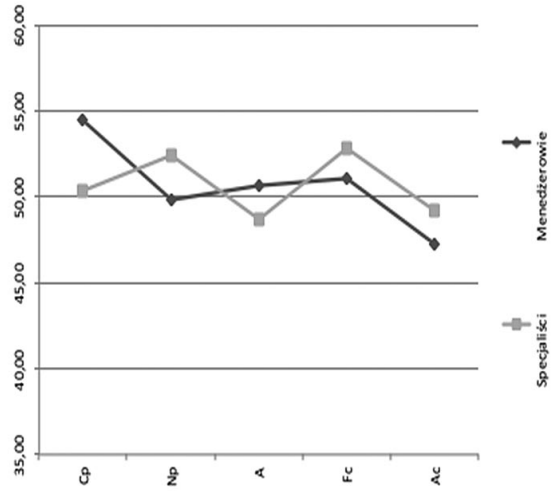
Tabela 16. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: ANALIZA TRANSAKCYJNA. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE		SPECJALIŚCI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Cp	54,44	8,92	50,34	10,20	2,618	0,05
Np	49,78	8,24	52,45	5,95	-2,278	0,05
A	50,68	8,17	48,68	7,85	1,523	n.i.
Fc	51,04	9,06	52,84	8,61	-1,249	n.i.
Ac	47,26	6,51	49,18	6,59	-1,799	n.i.

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wykres 9. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE ANALIZY TRANSAKCYJNEJ. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna



Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzonego badania można wskazać różnice istotne statystycznie (na poziomie ufności 0.05) między menedżerami i specjalistami w zakresie dwóch skal Analizy Transakcyjnej:

CP – Krytyczny Rodzic

Skala bada jedną z pięciu funkcji Ego, określaną stanem „Rodzica Krytycznego".

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami cechują się bardziej nasiloną postawą Rodzica Krytycznego** i osiągają w tej skali wynik z tendencją do wysokich (M = 54,44). Oznacza to, że **w relacjach międzyludzkich mają skłonność do przyjmowania postawy krytycznej, a nawet krytykanckiej, nastawionej na wytykanie innym błędów.** Mogą szybciej ulegać irytacji, zwłaszcza w obliczu przeszkód i napotykanych trudności oraz pozostawać obojętnym wobec tego, co myślą i czują inni. Natomiast specjaliści osiągając wynik zbliżony do średniej (M = 50,34) będą ujawniali umiarkowany poziom krytycyzmu i większy niż menedżerowie poziom tolerancji wobec ludzkich obaw i słabości. Specjaliści, choć w stopniu przeciętnym, to jednak wyraźnie większym niż menedżerowie, pozostają świadomi wzajemnych zależności między ludźmi, wykazując mniej egoizmu i większą chęć redukowania konfliktów.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

NP – Opiekuńczy Rodzic

Skala bada jedną z pięciu funkcji Ego, określaną stanem „Rodzica Opiekuńczego".

Jak wynika z badań, **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami cechują się mniej nasiloną postawą Rodzica Opiekuńczego** osiągając w tej skali wynik zbliżony do średniej (M = 49,78), a specjaliści wynik nieco wyższy (M = 52,45). Świadczy to o tym, iż **menedżerowie w stopniu przeciętnym, a mniejszym niż specjaliści, lubią pomagać innym i udzielać wsparcia.** W stopniu umiarkowanym znoszą rutynę, wolą zmiany i różnorodność, mogą też być niezadowoleni ze swojej aktualnej pozycji. Natomiast specjaliści w większym stopniu, w odniesieniu do menedżerów, przyjmują postawę opiekuńczą w relacjach międzyludzkich. Starają się być pomocni i uczynni. Specjaliści, choć w stopniu przeciętnym, to jednak wyraźnie większym niż menedżerowie, pozostają świadomi wzajemnych zależności między ludźmi, wykazując mniej egoizmu i większą chęć redukowania konfliktów.

5.1.1.5. Skale oryginalności - inteligencji ACL

Cztery skale oryginalności – inteligencji w Teście ACL wywodzą się z koncepcji G. Welsha (1975), który zaproponował, by twórczość i inteligencję wliczać do strukturalnych wymiarów osobowości. Zdaniem Welsha predyspozycje twórcze są niedoceniane i należy zwrócić na nie większą uwagę i traktować je na równi z innymi predyspozycjami. W ten sposób powstały cztery skale służące ocenie stylu poznawczego osoby badanej.

Uzyskane wyniki w skalach oryginalności – inteligencji w grupie menedżerskiej i specjalistycznej przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 17. oraz graficznie w postaci wykresu 10.

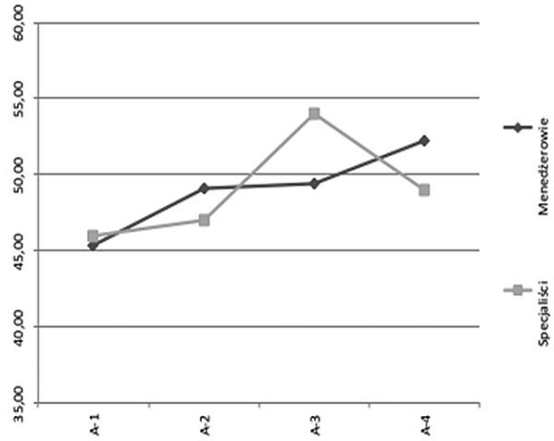
Tabela 17. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE ORYGINALNOŚCI – INTELIGENCJI. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE		SPECJALIŚCI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
A-1	45,32	9,08	45,97	8,88	-0,443	n.i.
A-2	49,10	9,04	47,05	8,03	1,470	n.i.
A-3	49,36	9,51	54,00	8,63	-3,129	0,05
A-4	52,19	7,22	48,96	8,50	2,508	0,05

Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wykres 10. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE ORYGINALNOŚĆ – INTELIGENCJA. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w badaniu empirycznym pozwalają wskazać różnice istotne statystycznie (na poziomie ufności 0.05) między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie dwóch skal oryginalności – inteligencji:

A-3 – Niska oryginalność, niska inteligencja

Skala mierzy jeden z czterech typów stylu poznawczego określany jako pragmatyczny.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami osiągają niższe wyniki w skali A-3** i jest to wynik zbliżony do średniej (M = 49,36), natomiast specjaliści w tej skali osiągają wynik z tendencją do wyników wysokich (M = 54,00). Taki układ wyników oznacza, iż specjaliści charakteryzują się pragmatycznym stylem poznawczym, dla którego typowy jest konwencjonalizm. Przekłada się to na praktycyzm w działaniu oraz małe skomplikowanie wewnętrzne, a także zdolność do przestrzegania zasad i norm postępowania, i odczuwanie zadowolenia ze swojej roli i pozycji życiowej. Natomiast **menedżerowie charakteryzują się pragmatyzmem i konwencjonalnym podejściem w umiarkowanym stopniu, wykazując większą skłonność do twórczości i poszukiwania nieszablonowych rozwiązań**

A-4 – Niska oryginalność, wysoka inteligencja

Skala mierzy jeden z czterech typów stylu poznawczego określany jako analityczny.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Jak wynika z przeprowadzonych badań, **menedżerowie w porównaniu ze specjalistami osiągają wyższe wyniki w skali A-4,** uzyskując wartość nieco powyżej średniej (M = 52,19), natomiast specjaliści wynik poniżej średniej (M = 48,96). Oznacza to, że **menedżerowie cechują się bardziej analitycznym typem umysłowości, są bardziej logiczni i precyzyjni w myśleniu.** Przejawiają także większą zdolność myślenia przyczynowo-skutkowego, co umożliwia bardziej racjonalne ustalanie celów. Natomiast specjaliści w mniejszym stopniu niż menedżerowie (choć przy ujawnionym układzie wyników należy uznać, że w stopniu przeciętnym) będą wykazywać zdolności analityczne i mniejszą wnikliwość, mogą również mniej się kontrolować i łatwiej poddawać się nielogicznym zmartwieniom.

Podsumowanie

W oparciu o wyniki przeprowadzonych badań można sformułować wnioski dotyczące istotnych różnic między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie nasilenia wielu cech osobowości mierzonych za pomocą Testu ACL i określonych poprzez jego skale.

Uzyskany układ wyników i stwierdzonych różnic upoważnia do przyjęcia założenia, iż menedżerowie w porównaniu ze specjalistami wykazują bardziej zadaniowe nastawienie do rzeczywistości (Ach, Dom, Aut, CP). W większym stopniu zależy im na osiąganiu dobrej, aprobowanej społecznie pozycji (Ach), a w podejściu do życia wykazują więcej entuzjazmu i elastyczności (Nck, Dom). Mają większą potrzebę wyznaczania sobie celów i dążenia do ich osiągnięcia (Ach), co związane jest z tym, iż kładą większy nacisk na działanie i widoczne efekty (Mas). Cechuje ich również większy poziom ambicji i silnej woli (Dom), większa przedsiębiorczość i energiczność (Ach) oraz wyraźniej ukształtowana postawa dominacji (Dom). Ujawniają chęć zarządzania grupami i pragnienie współzawodniczenia z innymi (Dom, Mas). W działaniu wykazują większy stopień zdecydowania i stanowczości (Dom, Mas, Aut) oraz większą niezależność i asertywność (Aut). W zakresie poznawczego funkcjonowania charakteryzują się bardziej analitycznym typem umysłowości oraz większą logiką i wnikliwością w zakresie wnioskowania (A-4). Są również bardziej twórczy i mniej konwencjonalni, wykazując większe nastawienie na poszukiwanie nowych i różnorodnych rozwiązań (A-3). Z kolei na płaszczyźnie interpersonalnego funkcjonowania menedżerowie ujawniają mniejszą potrzebę budowania bliskich relacji (Aff) czy przyjmowania postawy opiekuńczej w kontaktach z innymi (NP). Są w mniejszym stopniu nastawieni na udzielanie innym wsparcia i wczuwania się w ich stany emocjonalne (Nur, NP). W relacjach międzyludzkich stwarzają większy dystans i towarzyszy im większy sceptycyzm wobec intencji innych ludzi (Aut, Fem). Wolą

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

autonomię i niezależność, a w związku z bardziej nasiloną postawą dominacji i tendencją do unikania podporządkowywania się (Dom, Def), chętniej podejmują działania rywalizacyjne. Wykazują większą skłonność do ujawniania uporu i przyjmowania postawy krytycznej wobec innych oraz częściej mogą angażować się w sytuacje konfliktowe (Aut, CP). Mogą też szybciej ulegać zniecierpliwieniu wobec pojawiających się przeszkód i trudności (CP, NP), jednak równocześnie, nastawieni na cel, będą bardziej skłonni przezwyciężać przeszkody i wykazywać skuteczność w działaniu (Dom, Mas). Warto także wspomnieć, iż menedżerowie wykazują większą gotowość na poradnictwo psychologiczne, a dotyczy to menedżerów płci żeńskiej, co ustalono po przeprowadzeniu analiz ze względu na płeć (zgodnie z zaleceniami testu ACL w odniesieniu do skali Crs).

Specjaliści natomiast w ujawnionych różnicach wykazują bardziej personalne nastawienie do rzeczywistości (Aff, Nur, Fem, NP). Cechuje ich większa potrzeba angażowania się w bliskie relacje międzyludzkie, pozostają też bardziej serdecznymi i pomocnymi w tych kontaktach (Aff, Nur). Ujawniają także większe nastawienie na udzielanie innym wsparcia, służenia radą i pomocą (NP). Również w większym stopniu interesują się innymi, wykazując większy stopień rozumienia ludzkich lęków i słabości (CP). Warto zauważyć, że w odniesieniu do menedżerów, grupa specjalistyczna ujawnia większą serdeczność w relacjach, lecz mniejszą śmiałość (Aut, Dom, CP), co w efekcie wiąże się z chęcią unikania konfliktów i przyjmowania postawy bardziej pomocnej (NP, Def). W zakresie zadaniowego funkcjonowania specjaliści prezentują mniejszą ambicję i potrzebę osiągnięć (Dom, Ach), w mniejszym stopniu nastawieni są na sukces (Mas), ujawniając mniejszą przedsiębiorczość i energiczność w działaniu (Aut). Dodatkowo, prezentują zachowania bardziej podporządkowujące się i unikające konfliktów (Def, CP). Są również mniej niezależni i autonomiczni, bardziej unikają ryzyka i chętniej poddają się kierownictwu przełożonych (Aut, Mas). W mniejszym stopniu dążą również do rywalizacji i dominowania nad innymi (Nur, Dom). W działaniu ujawniają większą powściągliwość, bardziej poszukując tego, co wypróbowane i pewne (Nck, Aut). W zakresie poznawczego funkcjonowania charakteryzują się bardziej konwencjonalnym i pragmatycznym typem umysłowości, co oznacza większą zdolność dostosowania się do obowiązujących norm i zasad, lecz mniejszą oryginalność w myśleniu i działaniu (A-3, A-4). Potwierdza to również niska gotowość do poszukiwania i stosowania poradnictwa psychologicznego (Crs).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

5.2. Różnice osobowościowe: menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni

Dla określenia istnienia istotnych różnic osobowościowych w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej – płeć, przeprowadzono badanie Testem ACL, a uzyskane wyniki badania przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 18 oraz graficznie w postaci wykresu 11.

Tabela 18. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE KOBIETY		MENEDŻEROWIE MĘŻCZYŹNI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Nck	46,72	8,61	46,35	11,53	0,145	n.i.
Fav	48,74	9,17	49,77	6,22	-0,578	n.i.
Ufv	49,74	8,58	48,13	6,92	0,888	n.i.
Com	40,24	8,72	40,29	9,25	-0,024	n.i.
Ach	56,22	7,85	53,61	7,28	1,457	n.i.
Dom	55,63	7,79	53,68	8,44	1,001	n.i.
End	54,61	8,52	56,61	7,99	-1,026	n.i.
Ord	54,50	7,30	57,94	9,24	-1,691	n.i.
Int	47,09	8,52	48,84	7,69	-0,917	n.i.
Nur	43,83	9,89	46,90	8,46	-1,428	n.i.
Aff	48,13	10,26	50,65	7,16	-1,241	n.i.
Het	48,76	9,24	49,35	9,05	-0,273	n.i.
Exh	53,70	7,71	49,97	9,76	1,738	n.i.
Aut	52,15	7,58	50,68	9,19	0,721	n.i.
Agg	54,00	8,72	52,71	9,77	0,578	n.i.
Cha	47,33	8,34	42,81	8,19	2,301	0,05
Suc	48,59	8,27	48,29	7,93	0,155	n.i.
Aba	45,43	8,19	46,68	11,85	-0,494	n.i.
Def	47,07	8,44	46,45	9,74	0,279	n.i.
Crs	52,28	10,31	46,29	8,91	2,654	0,05
Scn	50,57	8,74	51,23	10,08	-0,290	n.i.
Scf	56,72	9,47	53,26	9,53	1,529	n.i.
Pad	46,11	8,00	49,48	9,03	-1,640	n.i.
Iss	56,91	8,86	58,00	8,11	-0,543	n.i.
Cps	52,74	9,29	51,03	8,23	0,828	n.i.
Mls	48,87	8,00	48,94	9,84	-0,030	n.i.
Mas	53,33	8,97	52,77	6,52	0,306	n.i.
Fem	44,57	11,36	46,84	9,66	-0,921	n.i.
Cp	55,54	9,04	52,81	8,60	1,309	n.i.

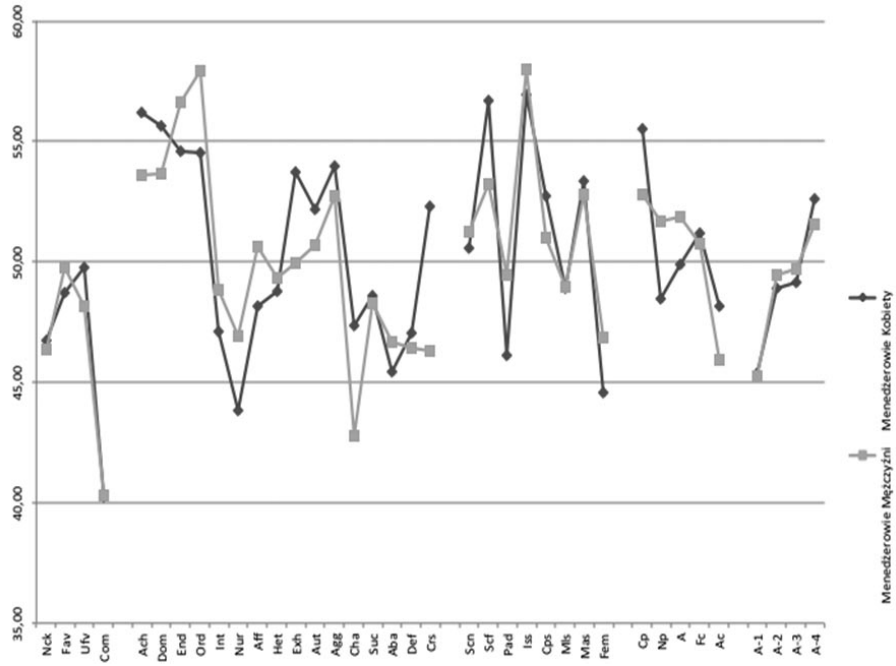
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

c.d. tabeli 18

Np	48,48	8,69	51,71	7,24	-1,731	n.i.
A	49,87	8,45	51,87	7,71	-1,050	n.i.
Fc	51,22	8,51	50,77	9,95	0,198	n.i.
Ac	48,17	7,19	45,90	5,17	1,579	n.i.
A-1	45,39	10,22	45,23	7,22	0,082	n.i.
A-2	48,87	9,94	49,45	7,67	-0,283	n.i.
A-3	49,13	10,12	49,71	8,68	-0,262	n.i.
A-4	52,63	6,97	51,55	7,64	0,615	n.i.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 11. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni


60,00
55,00
50,00
45,00
40,00
35,00
Nck Fav Ufv Com Ach Dom End Ord Int Nur Aff Het Exh Aut Agg Cha Suc Aba Def Crs Scn Scf Pad Is Cps Mls Mas Fem Cp Np A Fc Ac A-1 A-2 A-3 A-4
Menedżerowie Kobiety
Menedżerowie Mężczyźni

Źródło: Opracowanie własne.

Opierając się na zaprezentowanym materiale badawczym, dotyczącym różnic w zakresie cech osobowościowych w grupie menedżerskiej z podziałem respondentów na płeć można stwierdzić istnienie istotnie statystycznych różnic (na poziomie ufności 0.05) w dwóch skalach testu ACL:

Crs – Gotowość na poradę i pomoc innych,

Cha – Potrzeba zmiany,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Dla czytelnego obrazu w tabeli 19 zostały przedstawione tendencje kierunkowe w zakresie różnicowych skal dla obu grup: menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni. Tendencje te pozwalają określić przewagę nasilenia danej cechy w konkretnej grupie badanych, aby uzyskane wyniki można było poddać merytorycznej analizie i interpretacji.

Jak wynika z tabeli 19 *menedżerowie kobiety* charakteryzują się większym stopniem nasilenia w zakresie gotowości do poradnictwa (Crs) oraz w skali potrzeby zmiany (Cha).

Wyniki i stwierdzone różnice między menedżerami kobietami i menedżerami mężczyznami zostaną poddane szczegółowej analizie psychologicznej w rozdz. 5.2.1.

Tabela 19. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALE ACL	t	p.u.	MENEDŻEROWIE KOBIETY	MENEDŻEROWIE MĘŻCZYŹNI
Nck	0,145	n.i.		
Fav	-0,578	n.i.		
Ufv	0,888	n.i.		
Com	-0,024	n.i.		
Ach	1,457	n.i.		
Dom	1,001	n.i.		
End	-1,026	n.i.		
Ord	-1,691	n.i.		
Int	-0,917	n.i.		
Nur	-1,428	n.i.		
Aff	-1,241	n.i.		
Het	-0,273	n.i.		
Exh	1,738	n.i.		
Aut	0,721	n.i.		
Agg	0,578	n.i.		
Cha	2,301	0,05	+	
Suc	0,155	n.i.		
Aba	-0,494	n.i.		
Def	0,279	n.i.		
Crs	2,654	0,05	+	
Scn	-0,290	n.i.		

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

c.d. tabeli 19

Scf	1,529	n.i.		
Pad	-1,640	n.i.		
Iss	-0,543	n.i.		
Cps	0,828	n.i.		
Mls	-0,030	n.i.		
Mas	0,306	n.i.		
Fem	-0,921	n.i.		
Cp	1,309	n.i.		
Np	-1,731	n.i.		
A	-1,050	n.i.		
Fc	0,198	n.i.		
Ac	1,579	n.i.		
A-1	0,082	n.i.		
A-2	-0,283	n.i.		
A-3	-0,262	n.i.		
A-4	0,615	n.i.		

Źródło: Opracowanie własne.

5.2.1. Charakterystyka różnic osobowościowych: menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni, mierzonych skalami testu ACL

Szczegółowe analizy w zakresie różnic w nasileniu cech osobowości, mierzonych skalami testu ACL, w grupie menedżerskiej z podziałem na płeć, prowadzone będą w oparciu o materiał badawczy zawarty w tabelach 18 i 19 oraz określony graficznie na wykresie 11.

Dla przejrzystości i uporządkowania analiz, zostaną one przeprowadzone w odniesieniu do poszczególnych części Testu ACL, według których zostały podzielone skale ACL (patrz rodz. 4.3). Jednak z uwagi na to, że stwierdzone różnice między grupami menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni dotyczą tylko dwóch skal, zasilających dwie części testu ACL, analizy zostaną ograniczone do właściwych, odpowiadających skalom różnicowym części testu.

5.2.1.1. Skale potrzeb ACL

Skale piętnastu potrzeb w Teście ACL przeznaczone są do pomiaru predyspozycji osobowościowych, zaczerpniętych z teorii potrzeb H.A. Murraya (1938), a określonych jako istotne z uwagi na ich obserwowalne aspekty w zachowaniu.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

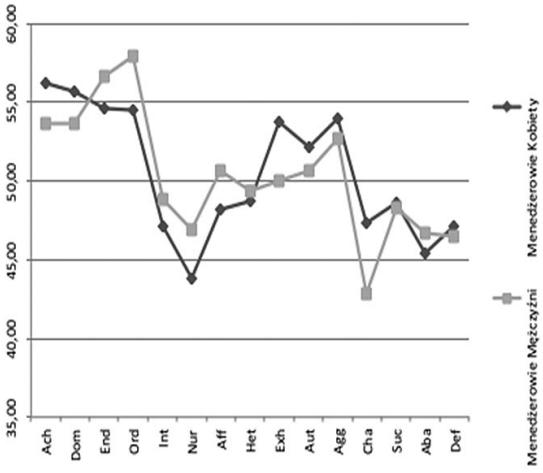
Uzyskane wyniki w skalach potrzeb w grupie menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 20. oraz graficznie w postaci wykresu 12.

Tabela 20. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE KOBIETY		MENEDŻEROWIE MĘŻCZYŹNI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Ach	56,22	7,85	53,61	7,28	1,457	n.i.
Dom	55,63	7,79	53,68	8,44	1,001	n.i.
End	54,61	8,52	56,61	7,99	-1,026	n.i.
Ord	54,50	7,30	57,94	9,24	-1,691	n.i.
Int	47,09	8,52	48,84	7,69	-0,917	n.i.
Nur	43,83	9,89	46,90	8,46	-1,428	n.i.
Aff	48,13	10,26	50,65	7,16	-1,241	n.i.
Het	48,76	9,24	49,35	9,05	-0,273	n.i.
Exh	53,70	7,71	49,97	9,76	1,738	n.i.
Aut	52,15	7,58	50,68	9,19	0,721	n.i.
Agg	54,00	8,72	52,71	9,77	0,578	n.i.
Cha	47,33	8,34	42,81	8,19	2,301	0,05
Suc	48,59	8,27	48,29	7,93	0,155	n.i.
Aba	45,43	8,19	46,68	11,85	-0,494	n.i.
Def	47,07	8,44	46,45	9,74	0,279	n.i.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 12. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: **SKALE POTRZEB**. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni.



Źródło: Opracowanie własne.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Na podstawie wyżej zaprezentowanego materiału badawczego można stwierdzić różnicę istotną statystycznie (na poziomie ufności 0.05) w jednej skal potrzeb:

Cha – Potrzeba zmiany

Skala mierzy dążenie do poszukiwania nowych doświadczeń i unikania rutyny.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie płci żeńskiej w porównaniu z menedżerami płci męskiej wykazują większą potrzebę zmian i urozmaiceń w życiu oraz lepiej znoszą brak stabilizacji.** Najczęściej oznacza to, iż osoby takie poszukują zmian i różnorodności, unikając rutyny i monotonii. Chętniej również podejmują się nowych wyzwań, traktując je jako kolejne doświadczenie życiowe. Jednak z uwagi na fakt, iż uzyskany przez menedżerów – kobiety wynik nie zalicza się do wyników wysokich, ale jest wynikiem nieco poniżej średniej (M = 47,33) należy przyjąć inną interpretację i nie można wnioskować o bardzo nasilonej potrzebie zmian u kobiet menedżerów, a uzyskany wynik odnieść do wyniku uzyskanego przez mężczyzn. Menedżerowie mężczyźni w tym zakresie uzyskują wynik niski (M = 42,81). Niskie wyniki w tej skali świadczą o tym, iż menedżerowie – mężczyźni poszukują w otoczeniu stabilizacji i ciągłości, unikając sytuacji niedookreślonych i nadmiernie ryzykownych. Uzyskany układ wyników nakazuje przyjąć, iż menedżerowie kobiety w większym stopniu niż menedżerowie - mężczyźni potrafią znosić niestabilne warunki i lepiej radzą sobie z zachwianiem poczucia bezpieczeństwa, są również bardziej otwarte na zmiany i łatwiej je akceptują. Jednak obie grupy bardziej cenią sobie stabilizację niż poszukiwanie nowych doświadczeń.

5.2.1.2. Skale tematyczne ACL

Skale tematyczne Testu ACL stanowią grupę dziewięciu skal, przeznaczonych do pomiaru różnych aspektów osobowości i postaw społecznych, które nie odnoszą się do żadnej konkretnej teorii. Każda ze skal odpowiada innemu obszarowi i dotyczy innego aspektu zachowania w relacjach interpersonalnych.

Wyniki pomiaru w skalach tematycznych w grupie menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni przedstawiono w sposób zbiorczy w tabeli 21. oraz graficznie w postaci wykresu 13.

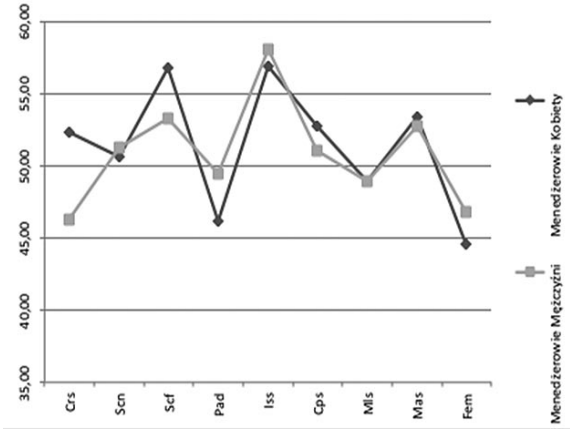
Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Tabela 21. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.)

SKALA ACL	MENEDŻEROWIE KOBIETY		MENEDŻEROWIE MĘŻCZYŹNI		t	p.u.
	M_1	S_1	M_2	S_2		
Crs	52,28	10,31	46,29	8,91	2,654	0,05
Scn	50,57	8,74	51,23	10,08	-0,290	n.i.
Scf	56,72	9,47	53,26	9,53	1,529	n.i.
Pad	46,11	8,00	49,48	9,03	-1,640	n.i.
Iss	56,91	8,86	58,00	8,11	-0,543	n.i.
Cps	52,74	9,29	51,03	8,23	0,828	n.i.
Mls	48,87	8,00	48,94	9,84	-0,030	n.i.
Mas	53,33	8,97	52,77	6,52	0,306	n.i.
Fem	44,57	11,36	46,84	9,66	-0,921	n.i.

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 13. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: **SKALE TEMATYCZNE**. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni



Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki uzyskane w badaniu empirycznym pozwalają wskazać różnicę istotną statystycznie (na poziomie ufności 0.05) między menedżerami-kobietami i menedżerami-mężczyznami w jednej ze skal tematycznych:

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Crs – Gotowość na poradę i pomoc innych.

Skala mierzy otwartość na zmianę i gotowość do przyjęcia pomocy psychologicznej i społecznego wsparcia. (Jest skalą „czułą" na zmienną płci, stąd wysokie i niskie wyniki mają inne znaczenie psychologiczne u przedstawicieli różnej płci).

Z przeprowadzonych badań wynika, że **menedżerowie-kobiety w porównaniu z menedżerami mężczyznami wykazują większą gotowość na poradnictwo**. Uzyskany wynik znajduje się powyżej średniej, lecz nie należy do wyników wysokich (M=52,28). Świadczy to o tym, iż menedżerowie kobiety ujawniają tendencję do samodzielnego funkcjonowania, jednak równocześnie mają skłonność do odczuwania niezadowolenia ze swojego statusu oraz nastawione są na kwestionowanie wymogów konwencjonalnej roli kobiety i mogą doświadczać problemów w tym zakresie. Natomiast menedżerowie mężczyźni osiągając w tej skali wynik z tendencją do wyników niskich (M=46,29) będą mniej skłonni do odczuwania potrzeby pomocy psychologicznej i jej poszukiwania, wykazując większą wiarę w swoje zdolności w zakresie osiągania celów oraz zaspakajania swoich potrzeb.

Podsumowanie

Opierając się na wynikach przeprowadzonych badań można sformułować wnioski dotyczące istotnych statystycznie różnic w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej – płeć, w zakresie nasilenia cech osobowości mierzonych za pomocą Testu ACL i określonych poprzez jego skale. Badania wykazały istotne różnice między menedżerami-kobietami a menedżerami mężczyznami zaledwie w dwóch skalach testu ACL.

Stwierdzone różnice pozwalają przyjąć, iż menedżerowie kobiety wykazują większą otwartość na zmiany i podejmowanie się nowych zadań, lepiej znoszą zaburzenie stabilizacji i zmienność warunków otoczenia (Cha). Uzyskane wyniki nakazują jednak sądzić, że w obszarze preferencji kobiet-menedżerów leży stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa, jednak w przypadku pojawienia się nagłych i nieprzewidzianych okoliczności kobiety łatwiej będą znosić takie obciążenia (Cha), zwłaszcza iż ujawniają gotowość do poradnictwa, szukania wsparcia i rozwiązań (Cha, Crs). Równocześnie ujawniają pewną niechęć do podporządkowywania się tradycyjnym rolom, przypisywanym kobietom i bywają niezadowolone ze swojego statusu, co również będzie wspierało łatwiejszą akceptację zmian i nowości (Crs).

Menedżerowie mężczyźni natomiast w ujawnionych różnicach wykazują niewielką potrzebę poradnictwa, będąc w zgodzie ze sobą i wierząc w swój potencjał w zakresie realizacji zadań i osiągania celów (Crs). Trud-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

niej im jednak radzić sobie z nagłymi i nieprzewidzianymi zmianami i z zachwianym poczuciem stabilizacji (Cha). Dodatkowo, w takich okolicznościach będą mało skłonni do poszukiwania wsparcia i doradztwa ze strony innych osób (Cha, Crs). Warto zauważyć, że w zakresie potrzeby zmian i znoszenia braku stabilizacji wyniki zarówno kobiet, jak i mężczyzn menedżerów lokują się blisko średniej, więc większa tolerancja na zmiany u kobiet menedżerów będzie raczej umiarkowana, jednak odróżniająca menedżerów kobiety i menedżerów mężczyzn, wskazując na istotne różnice w tym zakresie (Cha).

Mając na uwadze, że skala Crs służy w teście ACL głównie identyfikacji osób otwartych na zmianę, można przyjąć, iż **menedżerowie-kobiety osiągając wyższy wynik w skali Crs oraz w skali Cha są bardziej nastawione na nowe doświadczenia i wyzwania oraz sprawniej funkcjonują w warunkach zmian i przekształceń.**

5.3. Analiza psychologiczna profilu menedżera

Odnosząc się do zestawienia zbiorczego wyników uzyskanych w teście ACL w grupie menedżerskiej można poszerzyć prowadzoną ocenę materiału badawczego o jakościową analizę osobowościowego profilu menedżerskiego, jaki wyłania się z wyników uzyskanych przez respondentów w tej grupie badanych.

Przywołując założenia koncepcyjne, przyjęte w niniejszej pracy, a dotyczące osobowościowych uwarunkowań przywódczych (patrz rozdz. 3.1) oraz mając na uwadze, iż Test Przymiotnikowy ACL jest narzędziem wykorzystywanym w praktyce konsultingowej do prognozowania stylu przywódczego warto przyjrzeć się uzyskanemu w badaniu profilowi ACL dla grupy menedżerskiej i nadać mu znaczenie psychologiczne w kontekście pełnienia roli menedżerskiej. Analiza będzie prowadzona w oparciu o profil ACL, zaprezentowany na wykresie 14.

Analiza profilowa wyników ACL prowadzona jest w obszarze intelektualnym, emocjonalnym, funkcjonowania społecznego oraz posiadanej samooceny i zawiera wskazania istotne w danym obszarze. Efektem końcowym są wytyczne prognostyczne, uwzględniające łącznie wszystkie obszary funkcjonowania.

Analiza psychologiczna profilu menedżerskiego

Sfera intelektualna:

- zdolności analityczne (analityczny typ umysłowości),
- logika i precyzja w myśleniu,
- wytrwałość i uporządkowanie w myśleniu (jako przeciwieństwo myślenia chaotycznego).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

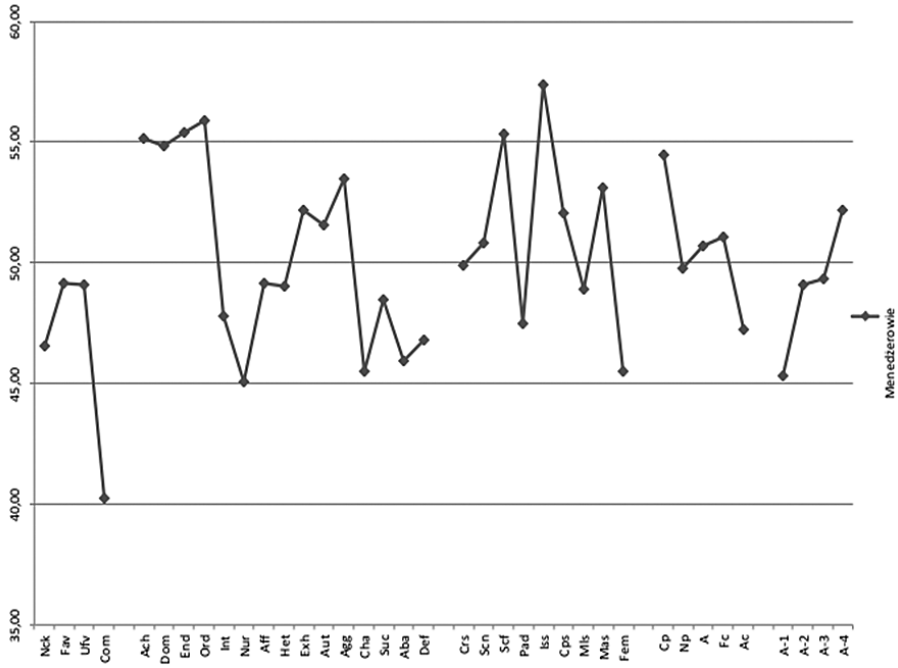
Sfera emocjonalna:
- umiarkowana samokontrola emocjonalna (potencjalna zdolność do kontrolowania zachowań gwałtownych i impulsywnych, choć czasem skłonność do doświadczania rozdrażnienia i zniecierpliwienia, zwłaszcza w nowych i nieprzewidzianych okolicznościach),
- spontaniczność jako przeciwieństwo zahamowania,
- przeciętna odporność na stres i frustrację w sytuacjach zmian, nowych i nieznanych,
- zdolność do zabawy i odprężenia się.

Funkcjonowanie społeczne:
- orientacja zadaniowa (nastawienie na realizację zadań i osiąganie celów),
- dobra organizacja i uporządkowanie swoich działań,
- zdolności planowania i dobre umiejętności przewidywania konsekwencji podejmowanych działań,
- podwyższona ambicja i potrzeba osiągnięć,
- pracowitość i ukierunkowanie na realizację celów,
- sumienność, dokładność, systematyczność,
- wytrwałość w działaniu (umiejętność doprowadzania rozpoczętych spraw do końca),
- zdolność do samodyscypliny i dużego wysiłku,
- przedsiębiorczość i siła przebicia,
- zdolność do podejmowania inicjatywy,
- preferowanie tego, co pewne i wypróbowane,
- umiarkowana zdolność do podejmowania ryzyka (preferowanie tego, co pewne i sprawdzone),
- trudności w znoszeniu przeszkód i rozpraszających okoliczności,
- słabe nastawienie na współpracę i współdziałanie z innymi,
- zdolność do współzawodniczenia z innymi,
- zdolność do zachowań asertywnych,
- potencjalne możliwości zachowań konfliktogennych,
- umiarkowana towarzyskość (potrzeba przyjaźnienia się,
- unikanie bliskich więzi (zdystansowanie w relacjach międzyludzkich),
- tendencja do przyjmowania postawy krytycznej,
- mała potrzeba akceptacji ze strony otoczenia,
- elementy narcystycznego rozbudowania własnego ja (poczucie realizacji własnego ideału),
- umiarkowana potrzeba zmian i nowych doświadczeń.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Samoocena:
- duża pewność siebie,
- wysokie poczucie własnej wartości,
- duże zaufanie do siebie i swoich możliwości w zakresie osiągania celów.

Wykres 14. Profil osobowości ACL dla grupy menedżerskiej


60,00
55,00
50,00
45,00
40,00
35,00
Nck Fav Ufv Com Ach Dom End Ord Int Nur Aff Het Exh Aut Agg Cha Suc Aba Def Crs Scn Scf Pad Iss Cps Mls Mas Fem Cp Np A Fc Ac A-1 A-2 A-3 A-4
Menedżerowie

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski:
- **Przeznaczenie do pracy na samodzielnym stanowisku** *(sprawność intelektualna, ambicja, zdecydowanie i koncentracja na realizacji celów).*
- **Potencjalne zdolności przywódcze** *(ambicja, zdecydowanie, nastawienie na sukces, przedsiębiorczość i siła przebicia, wysoka samoocena)*, **z wyraźną tendencją do kierowania w stylu zadaniowym** *(koncentracja na celach)* **w sposób wymagająco-nadzorujący.**
- **Międzyludzka efektywność i zdolność osiągania celów** (*przedsiębiorczość i siła przebicia, asertywność, ambicja i samodyscyplina, nastawienie na rywalizację, postawa dominacji, postawa krytyczna*).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

- **Małe zdolności do współdziałania jako członek zespołu pracowniczego** *(zdystansowanie w relacjach, skłonność do przyjmowania postawy krytycznej, brak potrzeby akceptacji ze strony otoczenia).*
- **Predyspozycje do pracy wymagającej analitycznego i logicznego sposobu myślenia** (*dobra sprawność intelektualna, analityczny typ umysłowości*) **oraz systematyczności i wytrwałości w działaniu** (*uporządkowanie i dobra organizacja, sumienność i poczucie obowiązku, dobre planowanie, zdolność do samodyscypliny*).
- **Potencjalna trudność w budowaniu głębokich relacji międzyludzkich** (*dystans w relacjach interpersonalnych, przeciętna potrzeba przyjaźnienia się, nastawienie na współzawodniczenie z innymi*).
- **Możliwość doprowadzania do sytuacji konfliktowych** (*nastawienie na rywalizację, skłonność do krytycyzmu, mała potrzeba zabiegania o akceptację otoczenia, wysoka samoocena i poczucie realizacji własnego ideału*).
- **Umiarkowana elastyczność w zachowaniu** (*uporządkowanie i zorganizowanie w działaniu, umiarkowana potrzeba podejmowania ryzyka, upór, preferowanie sposobów pewnych i sprawdzonych*).
- **Umiarkowana odporność na stres w sytuacjach burzących ustalony porządek rzeczy** (*przeciętna plastyczność w zachowaniu, umiarkowana samokontrola emocjonalna*).
- **Oczekiwanie bycia docenianym** (*wysoka samoocena, nastawienie na widoczne nagrody, poczucie realizacji własnego ideału*).

5.4. Dyskusja wyników

Wyniki uzyskane na podstawie badania Testem Przymiotnikowym ACL, służącym do badania osobowości, pokazują, że różnice pomiędzy badanymi grupami – menedżerską i specjalistyczną dotyczą aż 14 skal testu z wszystkich obszarów skal, ujmowanych w teście ACL. **W ten sposób powstał spójny, udowodniony empirycznie osobowościowy profil menedżera, a o jego specyfice decydują cechy różnicujące z grupą specjalistyczną.**

Główną różnicę, jaką można stwierdzić w oparciu o wyniki badań, jest silne zróżnicowanie badanych grup ze względu na orientację życiową (zbiorcza tabela wyników: tabela 9). **Grupa menedżerska wykazuje silne zadaniowe nastawienie do rzeczywistości** (skale zadaniowe: Ach,

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Dom, Aut, Mas), natomiast **grupa specjalistyczna przejawia orientację personalną – skoncentrowanie na relacjach międzyludzkich** (skale personalne: Aff, Nur, Np, Fem).

Wyniki wskazują, iż menedżerowie ukierunkowani są na realizację celów i na sukces zadaniowy (Ach, Mas), wykazują podwyższoną ambicję i potrzebę osiągnięć (Dom, Ach) oraz większą niezależność i autonomię w funkcjonowaniu (Aut). Kładą większy nacisk na działanie i widoczne efekty (Mas), wykazując przy tym większą przedsiębiorczość i energiczność (Ach) oraz stanowczość i zdecydowanie (Dom). Ujawniają także nasiloną postawę dominacji i tendencję do unikania podporządkowania (Dom, Def), co w połączeniu z zadaniowym nastawieniem **czyni z nich osoby potencjalnie zdolne do kierowania zespołami pracowniczymi.** Cechuje ich również umiejętność podejmowania ryzyka, ale z uwagi na jej umiarkowany stopień nasilenia można przypuszczać, iż **nie będą to działania nowatorskie, a raczej ograniczone tym, co pewne i wypróbowane. Ich zainteresowanie światem zewnętrznym jest bardziej eksplorujące i ekspresyjne** (Nck), jednak z uwagi na wyraźne zdystansowanie w relacjach interpersonalnych (Nur, Fem, Aff) można sądzić, że **będzie ono realizowane głównie w odniesieniu do płaszczyzny zadaniowej.** Natomiast w kontaktach z innymi widoczny będzie sceptycyzm i brak potrzeby empatii i wspierania (Aut, NP, Nur). **W relacjach międzyludzkich będą zatem bardziej nastawieni na rywalizację, niż na współpracę i współdziałanie z innymi,** co w efekcie będzie skutkować słabą zdolnością funkcjonowania jako członek zespołu pracowniczego na równorzędnych pozycjach (Dom, Mas, Nur, Aff). Dodatkowo, widoczna jest u menedżerów tendencja do przyjmowania postawy krytycznej oraz brak potrzeby poszukiwania akceptacji ze strony otoczenia (CP), **co może konfliktować relacje, ale jednocześnie mieć przełożenie na skuteczność w działaniu i osiąganiu celów**. Skuteczność ta będzie wspierana, potwierdzonym wynikami testu stylem poznawczym, umożliwiającym wnikliwe, analityczne wnioskowanie i poszukiwanie mniej konwencjonalnych rozwiązań (A-3, A-4), choć mieszczących się w granicach bezpiecznych i znanych.

Tymczasem grupa specjalistyczna ujawnia orientację personalną, przedkładając relacje międzyludzkie nad ambicje w zakresie celów i zadań. Wyniki wskazują w tej grupie na większe zainteresowanie innymi, bardziej empatyczne nastawienie oraz przyjmowanie pomocnej postawy i chęć unikania konfliktów (Aff, Nur, Fem, NP, CP). W obszarze zadaniowym ujawniają mniejszą samodzielność, chęć podporządkowywania się oraz powściągliwość w działaniu (Aut, Mas, Def). Charakterystyczne dla grupy specjalistycznej okazało się również bardziej konwencjonalne i pragmatyczne podejście do zadań (A-3, A-4, Nck, Crs) oraz mniejsza ambicja

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

i potrzeba osiągnięć (Dom, Ach). Wyznacza to bardziej asekuracyjne zachowanie zarówno w sferze zadaniowej, jak i interpersonalnej w porównaniu z grupą menedżerską.

W celu uniknięcia powtórzeń, charakterystyka grupy specjalistycznej nie będzie w sposób szczegółowy rozpatrywana, gdyż została przeprowadzona w podsumowaniu rozdziału 5.1., a tworząc grupę kontrolną, stanowi jedynie odniesienie do istotnych uwarunkowań osobowościowych u menedżerów, i to ten aspekt będzie podlegał dyskusjom, w kontekście tego, co zostało statystycznie potwierdzone, w ujawnieniu różnic między grupą menedżerską i specjalistyczną.

W prowadzonej dyskusji należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii wyłaniających się po łącznym potraktowaniu przeanalizowanego materiału badawczego w odniesieniu do osobowościowych uwarunkowań w grupie menedżerskiej. Warto zauważyć, iż konstelacja cech w grupie menedżerskiej pokazuje, iż **zadaniowe podejście u menedżerów będzie cechowała międzyludzka efektywność i skuteczność zadaniowa z następującymi zastrzeżeniami:**

- **międzyludzka efektywność będzie polegała bardziej na wywieraniu wpływu na innych niż budowaniu serdecznych relacji międzyludzkich**, a ewentualna chęć pomocy ze strony menedżerów może być odbierana (z uwagi na tendencję do przyjmowania postawy krytycznej) bardziej jako pouczanie niż udzielanie wsparcia,
- **skuteczność zadaniowa prawdopodobnie będzie realizowana w trybie autorytarnym,** gdyż profil w grupie menedżerskiej i cechy różnicujące ich od specjalistów wpisują się w zachowania o charakterze autokratycznym (patrz rozdział 3.1.1.).

Interesującym spostrzeżeniem w porównywaniu grup menedżerskiej i specjalistycznej jest fakt, iż w obu grupach stwierdza się tendencję do preferowania przez wszystkich respondentów tego, co pewne i wypróbowane, czyli prezentowanie pewnego rodzaju zachowawczości. Jednak osadzenie tej preferencji w kontekście wyników z innych skal upoważnia do przyjęcia innej psychologicznie interpretacji. Mianowicie **w przypadku menedżerów zachowawczość prawdopodobnie będzie dotyczyła sposobów realizacji zadań, a nie trudności w ich podejmowaniu** (ze względu na ujawniane przez menedżerów ambicję, potrzebę osiągnięć, nastawienie na sukces, efekty i nagrody). **Natomiast można przypuszczać, że u specjalistów będzie bardziej związana z powstrzymywaniem się przed działaniem** (z uwagi na mniejszą samodzielność i siłę przebicia, mniejszą ambicję i potrzebę osiągnięć). Powstały układ wyników można uznać za niezwykle cenny empirycznie, wskazuje on bowiem na fakt, iż **podobne cechy osobo-**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

wościowe, osadzone w odmiennym kontekście cech będą przyjmowały inny wymiar behawioralny, kształtując inne postawy.

Wyniki uzyskane na podstawie analizy istotnych różnic osobowościowych w grupie menedżerskiej ze względu na płeć (menedżerowie kobiety, menedżerowie mężczyźni) dotyczą natomiast tylko 2 skal testu ACL. Stwierdzono, iż menedżerowie-kobiety w większym stopniu niż menedżerowie-mężczyźni potrafią znosić niestabilne warunki i ujawniają większą tolerancję na zmiany. Mężczyźni menedżerowie natomiast wolą to, co wypróbowane i pewne, a w obliczu nagłych, nieprzewidzianych okoliczności będą gorzej znosić stres zaistniałej sytuacji (Cha). Dodatkowo, menedżerowie kobiety ujawniły większą od menedżerów mężczyzn (choć statystycznie umiarkowaną) gotowość do poradnictwa, szukania rozwiązań i przyjmowania pomocy od innych (Crs), co dodatkowo potwierdza, że będą lepiej odnajdywać się w sytuacji zmiany.

Prawdopodobnie uzyskane różnice, z podziałem grupy menedżerskiej ze względu na zmienną – płeć, wiążą się z odmiennym rozumieniem wypełnianej roli kierowniczej. Być może kobiety w większym stopniu traktują stanowisko menedżerskie jako wyzwanie, są więc nastawione na większą akceptację zmian i niestabilności. Mężczyzni natomiast traktują funkcję menedżerską w sposób zadaniowy, wierząc w swój potencjał w zakresie realizacji celów i dążą do takiego zorganizowania obszaru zadaniowego, by był on możliwy do realizacji. Stąd może wynikać większa u mężczyzn trudność w znoszeniu nagłych zmian, w przypadku zaburzenia ustalonego porządku rzeczy.

Można przyjąć, że ujawnione różnice między menedżerami kobietami i menedżerami mężczyznami zaistniały w niewielkim zakresie zmiennych osobowościowych, określanych skalami testu ACL, by można było wnioskować o odmiennym sposobie zachowania u menedżerów, przyjmując u podstaw tych różnic zmienną płci.

W literaturze przedmiotu rozważa się kobiecy i męski styl kierowania, oparty właśnie o różnice charakterystyczne dla płci. Niniejsze badania jednak nie pozwalają sformułować takich wniosków, a przyjmowana przez wielu badaczy i praktyków przywództwa konkluzja oparta jest równie często o przypuszczenie, że nie ma kobiecego, czy męskiego stylu kierowania (por. Mroziewski 2005). **Konkludując, wydaje się, że to nie płeć jest główną determinantą zachowań przywódczych, ale konstelacja cech osobowościowych, niezależnie od płci.**

W prowadzonych rozważaniach nie podjęto natomiast analiz istotnych różnic osobowościowych ze względu na wiek, zarówno wewnątrz grupy menedżerskiej, jak również pomiędzy grupami menedżerską i specjalistyczną. Zmienna *wiek* nie była korelowana ze zmiennymi osobowościowymi

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

z uwagi na inny cel i zakres badawczy pracy. Zmiennej tej nie uwzględniano również w hipotezach badawczych. Wyniki dotyczące rozkładu liczebności badanych osób ze względu na wiek zostały szczegółowo zaprezentowane podczas charakterystyki grupy badawczej (patrz: rozdz. 4.5) wraz z próbą analizy uzyskanego rozkładu liczebności w odniesieniu do kategorii wiekowych w obu grupach badanych (uznając określone wskazania interpretacyjne za wystarczające w kontekście celu pracy).

Warto w dyskusji wyników odnieść się jeszcze do jakościowej analizy osobowościowego profilu menedżerskiego dokonanej w rozdziale 5.3, która nie stanowi materiału o wartości statystycznej, ale dostarcza interesujących wniosków i może być potraktowana jako dopełnienie analiz statystycznych oraz ich potwierdzenie.

Ogólny wniosek z jakościowej analizy profilu menedżerskiego jest taki, że skale różnicujące grupy w sensie statystycznym zostały potwierdzone ogólną analizą jakościową, a skale nieróżnicujące, uwzględniając cały profil, dopełniają obrazu wyłaniającego się na podstawie stwierdzonych różnic statystycznych.

W prowadzonej dyskusji warto zwrócić uwagę na inny istotny wynik w teście ACL w profilu menedżerskim, mianowicie wynik w skali Iss (analiza jakościowa profilu menedżerskiego). Nie jest to skala różnicująca istotnie grupę menedżerów od specjalistów, jednak wynik w skali Iss stanowi najwyższy wynik w profilu menedżerskim i ma szczególne uzasadnienie psychologiczne w interpretowaniu jego wpływu na zachowanie. Wynik w Iss sugeruje, iż **menedżerowie mają wysokie poczucie realizacji własnego ideału, co psychologicznie wskazuje na elementy narcystycznego rozbudowania własnego ja.** Ta specyfika, w połączeniu z nasiloną potrzebą osiągnięć (Ach – skala różnicująca statystycznie obie grupy), świadczącą o chęci osiągania celów społecznie aprobowanych i potrzebie cieszenia się dużym uznaniem, może mieć istotne przełożenie na sposób wypełniania roli menedżerskiej. Dodatkowo, obniżona potrzeba budowania bliskich więzi z innymi i większe zainteresowanie rywalizacją niż współdziałaniem oraz chęć bycia docenianym i nagradzanym (Aff, Nur, Mas, Dom – skale różnicujące statystycznie) stanowią istotne dopełnienie obrazu postawy menedżerskiej. W tym kontekście samo pełnienie funkcji kierowniczej prawdopodobnie stanowi element kształtujący osobistą satysfakcję i poczucie dumy, lecz nie wiąże się z filozofią „służenia innym", typową dla nowoczesnego przywództwa. Przyjęcie takiej interpretacji wzmacnia dodatkowo wniosek, iż **z przeprowadzonych badań wyłania się zestaw osobowościowych cech warunkujących autokratyczne zachowania w objętej badaniami grupie menedżerskiej.**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

5.5. Weryfikacja hipotez badawczych

Analizy pozyskanego materiału badawczego przeprowadzone i zaprezentowane w niniejszej pracy oraz ich interpretacja psychologiczna pozwalają odnieść się do pytań i hipotez badawczych, sformułowanych w metodologicznej części pracy.

Dla przypomnienia głównym celem przeprowadzonych badań i analiz było porównanie grupy menedżerskiej i specjalistycznej w zakresie osobowościowego funkcjonowania, określenie osobowościowych cech w grupie menedżerskiej oraz uwzględnienie zmiennej płci w grupie menedżerskiej jako zmiennej różnicującej w zakresie nasilenia cech osobowościowych.

Weryfikując hipotezy badawcze uwzględniono również obecny stan wiedzy z zakresu psychologii osobowości, psychologii menedżerskiej oraz nauk o organizacji i zarządzaniu. Szczególną wartością jest zastosowanie w badaniach narzędzia do badania osobowości – Testu ACL, uznawanego za jeden z najlepszych testów do badania osobowości na świecie.

5.5.1. Weryfikacja hipotezy H1

H1: Istnieją istotne różnice między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie nasilenia cech osobowościowych.

Badanie ujawniło czternaście różnic w zakresie nasilenia cech osobowościowych, mierzonych skalami testu osobowościowego ACL, między grupą menedżerską i specjalistyczną. Wykryto, iż menedżerowie w większym stopniu eksplorują rzeczywistość (Nck), mają większą potrzebę wyznaczania sobie celów i dążenia do ich osiągnięcia (Ach), w większym stopniu dążą do sprawowania kontroli w kontaktach interpersonalnych i utrzymywania roli lidera w grupie (Dom), a unikania ról podporządkowanych (Def), mają większą potrzebę działania w sposób autonomiczny i niezależny od społecznych oczekiwań (Aut), reprezentują większą skuteczność w działaniu i wytrwałość w osiąganiu celów (Mas), są bardziej wnikliwi i analityczni (A-4), a mniej konwencjonalni (A-3) w zakresie poznawczego stylu funkcjonowania, cechują się bardziej nasiloną postawą krytyczną (CP), a w mniejszym stopniu reprezentują postawę opiekuńczą (NP) w kontaktach interpersonalnych i mają mniej nasiloną potrzebę nawiązywania przyjaźni (Aff), w mniejszym stopniu wykazują również wzgląd na drugich i umiejętność wczuwania się (Fem), są także bardziej otwarci na zmiany i gotowi do przyjmowania pomocy psychologicznej (Crs), (w tym zakresie dotyczy to menedżerów płci żeńskiej w sposób statystycznie istotny). **W ten sposób hipoteza H1 została potwierdzona.**

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

5.5.2. Weryfikacja hipotezy H2

H2: Grupa menedżerska charakteryzuje się większym stopniem nasilenia w porównaniu z grupą specjalistyczną określonych w literaturze tzw. cech przywódczych – przedsiębiorczości, wewnątrzsterowności, motywacji osiągnięć.

W hipotezie uwzględniono te cechy przywódcze, które w literaturze przedmiotu uznawane są za kluczowe. Przystępując do weryfikacji założeń hipotezy odwołano się do tych skal testu ACL, poprzez które można określić odpowiednio – przedsiębiorczość, wewnątrzsterowność oraz motywację osiągnięć.

Przyjęto (patrz: rozdz. 3.1) rozumienie **przedsiębiorczości** jako podejmowanie inicjatywy, samodzielność w działaniu, zaradność oraz zdolność osiągania celów, łącznie z poszukiwaniem nowych nieszablonowych rozwiązań. W badaniu testem ACL stwierdzono, iż menedżerowie w odniesieniu do specjalistów mają większą potrzebę wyznaczania sobie celów i dążenia do ich osiągnięcia (Ach), wykazują większą ambicję i chęć wykazywania inicjatywy (Dom), są bardziej zdolni do samodzielnego działania (Aut), a w zakresie poznawczego funkcjonowania mniej konwencjonalni, a bardziej twórczy (A-3) oraz bardziej wnikliwi i analityczni (A-4). Natomiast pewnym zastrzeżeniem dla określenia nasilenia przedsiębiorczości mogą być wyniki w skalach CP i NP (różnicujące statystycznie obie grupy), wskazujące, iż menedżerowie mogą szybciej ulegać zniecierpliwieniu wobec pojawiających się przeszkód i trudności. Równocześnie jednak nastawienie na sukces u menedżerów (Dom) oraz wysoka potrzeba osiągnięć (Ach) będzie czynnikiem motywującym do pokonywania przeszkód i wykazywania skuteczności, co uruchamia u menedżerów mechanizmy mobilizacyjne, odpowiedzialne za przedsiębiorczość.

Mając na uwadze powyższe dane można przyjąć, że hipoteza H2 w zakresie założeń dotyczących przedsiębiorczości została potwierdzona.

Założono (zgodnie z teoretyczną częścią pracy patrz: rozdz. 3.1), że **wewnątrzsterowność** definiowana jest jako cecha osobowości przejawiająca się w poleganiu na własnych sądach i samodzielności w działaniu, związana z potrzebą niezależności oraz z większym zaangażowaniem w wysiłek i pracę. Wymienione wyżej wskaźniki wewnątrzsterowności podlegały ocenie w oparciu o skale ACL – Aut, Ach, Crs i Def. W badaniu testem ACL menedżerowie w porównaniu ze specjalistami wykazują się większą potrzebą osiągnięć, większą pracowitością i ukierunkowaniem zadaniowym (Ach), są również bardziej zdecydowani i stanowczy i mają większą potrzebę funkcjonowania w sposób autonomiczny i niezależny (Aut). Również wyniki w skali Crs, z dodatkową szczegółową analizą z uwagi na płeć potwierdzają istotnie wyższy statystycznie poziom wewnątrzsterowności

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

u kobiet menedżerów niż u kobiet specjalistów. Dodatkowo menedżerowie uzyskują statystycznie niższe wyniki w skali Def, która stanowi o małej potrzebie podporządkowywania się i poszukiwania aprobaty społecznej.

Mając na uwadze powyższe dane można przyjąć, że hipoteza H2 w zakresie założeń dotyczących wewnątrzsterowności została potwierdzona.

Przyjęto (zgodnie z teoretyczną częścią pracy, patrz rozdz. 3.1.), że **motywacja osiągnięć** definiowana jako dyspozycja dążenia do sukcesu i osiągania zamierzonych celów w teście ACL określana jest skalą mierzącą potrzebę osiągnieć (Ach). W badaniu testem ACL menedżerowie w porównaniu ze specjalistami wykazują się istotnie większą potrzebą osiągnięć, większą pracowitością i ukierunkowaniem zadaniowym, ujawniając bardziej nasilone dążenie do osiągania społecznie aprobowanych celów (Ach). Wynik ten wzmacnia również istotna statystycznie różnica między grupami w skali Dom, świadcząca o tym, iż menedżerowie wykazują większą ambicję, siłę woli oraz nastawienie na sukces i skuteczność w podejmowaniu i realizacji zadań.

Mając na uwadze powyższe dane można przyjąć, że hipoteza H2 w zakresie założeń dotyczących motywacji osiągnięć została potwierdzona. Na podstawie przytoczonych wyników przeprowadzonych badań testem ACL przyjmuje się, że hipoteza H2 została potwierdzona i nie ma podstaw do jej odrzucenia.

5.5.3 Weryfikacja hipotezy H3.

H3: Istnieją istotne różnice między kobietami i mężczyznami pełniącymi funkcje menedżerskie w zakresie nasilenia cech osobowościowych.

W badaniu wykryto dwie różnice w zakresie nasilenia cech osobowościowych, mierzonych skalami testu osobowościowego ACL, w grupie menedżerskiej z podziałem na płeć: menedżerowie kobiety, menedżerowie mężczyźni. Stwierdzono, iż menedżerowie kobiety wykazują większą otwartość na zmiany i podejmowanie się nowych wyzwań oraz lepiej znoszą zmiany w zakresie stabilizacji i zmienności warunków otoczenia (Cha), ujawniają również większą gotowość do korzystania z pomocy psychologicznej i chęć poszukiwania społecznego wsparcia (Crs kobiety). W tym zakresie menedżerowie mężczyźni wykazują niewielką potrzebę poradnictwa, pozostając przekonanym o swojej sile i właściwych umiejętnościach, niezbędnych dla realizacji celów (Crs mężczyźni). Mając na uwadze, że skala Crs identyfikuje osoby otwarte na zmianę (gotowe do zmian), można stwierdzić, że menedżerowie płci żeńskiej są bardziej otwarci na nowe doświadczenia i wyzwania (co dodatkowo wzmacnia wynik w skali Cha).

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Pomimo określenia w sposób istotny statystycznie dwóch różnic w nasileniu cech osobowościowych między grupami menedżerów płci męskiej i żeńskiej trudno przyjąć, że jest to wyraźne zróżnicowanie, uwydatniające znaczenie zmiennej jaką jest płeć. Z uwagi na ilość cech osobowościowych mierzonych skalami testu ACL różnice stwierdzone w dwóch skalach można uznać za niewielkie. Mogą one wpływać na kształtowanie podejścia do wypełnianej roli kierowniczej. U kobiet menedżerów rola ta prawdopodobnie będzie bardziej traktowana w formie wyzwania i nowego doświadczenia, z widocznie większą akceptacją zmienności warunków organizacyjnych i niestabilnością roli. Natomiast u mężczyzn menedżerów rola ta przypuszczalnie będzie bardziej zadaniowo realizowana, z wyraźnym nastawieniem na sukces i widoczne gratyfikacje. Wydaje się jednak, że te różnice nie wpłyną znacząco na kształtowanie odmiennych stylów kierowania. Co prawda w literaturze przedmiotu dyskutuje się na temat możliwości wyróżniania kobiecego i męskiego styl kierowania (i na tej podstawie Autorka pracy określiła hipotezę H3), jednak równie często kwestionuje się ten podział zarówno przez badaczy zjawiska przywództwa, jak i praktyków w tej dziedzinie. Z praktycznych doświadczeń konsultacyjnych Autorki niniejszej pracy wynika również, iż osobowościowe profile kompetencyjne menedżerów różnią się w sensie jednostkowym, jednak różnice te dotyczą menedżerów obu płci, co dla przykładu oznacza, że funkcjonują menedżerowie kobiety o męskim typie emocjonalności oraz menedżerowie mężczyźni o kobiecym typie emocjonalności. Wydaje się więc, że to nie płeć jest główną determinantą zachowań przywódczych, ale konstelacja cech osobowościowych, w większym stopniu niezależna od płci, niż wskazują na to intuicje badawcze.

Mając na uwadze powyższe należy przyjąć, iż **hipoteza H3 nie została potwierdzona,** gdyż przyjęto, że różnice stwierdzone w dwóch na trzydzieści sześć skal testu ACL nie upoważniają do wnioskowania o znaczących różnicach osobowościowych w grupie menedżerskiej z wyróżnieniem zmiennej płci.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ROZDZIAŁ VI

Wnioski z programu badań własnych

6.1. Podsumowanie i wnioski końcowe

W oparciu o wyniki uzyskane w badaniu testem ACL grupy menedżerskiej i grupy specjalistycznej oraz grupy menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej – płeć zweryfikowano trzy hipotezy badawcze. Hipotezy H1 i H2 zostały potwierdzone i brak jest podstaw do ich odrzucenia, natomiast hipoteza H3 nie została potwierdzona z uwagi na to, iż w grupie menedżerów z podziałem na płeć stwierdzono różnice w niewielkim zakresie dotyczącym zaledwie dwóch skal testu (na trzydzieści sześć skal, stanowiących test ACL i służącychdo określenia cech osobowościowych).

Warto w komentarzu do zweryfikowanych hipotez (w oparciu o dane statystyczne), odnieść się dodatkowo do osobowościowej analizy profilu menedżerskiego, który – choć pozbawiony wartości statystycznej – stanowi potwierdzenie przeprowadzonego wnioskowania:

- Jakościowa analiza profilu menedżerskiego potwierdza nasilenie cech osobowościowych u menedżerów, stwierdzonych statystycznie jako istotnie różnicujące z grupą specjalistów.
- Z jakościowej analizy profilu menedżerskiego można wnioskować o dużym zaufaniu do siebie u menedżerów i wysokim poczuciu ich osobistej wartości (Scf). Co prawda skala Scf nie jest skalą, w zakresie której stwierdzono istotne statystycznie różnice między grupą menedżerską a specjalistyczną, lecz w profilu menedżerskim Scf przyjmuje wynik wysoki, co wzmacnia warunki dla wnioskowania o przedsiębiorczości w zachowaniu menedżerów.
- W oparciu o charakterystykę z profilu menedżerskiego można wnioskować, iż przedsiębiorczość realizowana przez menedżerów z uwagi na pewne preferencje w zakresie korzystania z tego, co pewne i wypróbowane, będzie realizowana w granicach uznawanych za bezpieczne (w ramach tzw. bezpiecznego ryzyka).
- Odwołując się do układu skal z jakościowej analizy profilu menedżerskiego w aspekcie oceny wewnątrzsterowności stwierdza się

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

niskie wyniki u menedżerów w zakresie skal odpowiadających za brak potrzeby poszukiwania akceptacji społecznej (Aba, Suc, Def). Jak wykazano, skala Def różnicuje w sposób istotny statystycznie grupę menedżerską i specjalistyczną (niższy istotnie wynik w grupie menedżerskiej), w przypadku skal Aba i Suc nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic między grupami, jednak dopełniają one obraz tendencji, nie zmieniając kierunku i wytycznych dla wewnątrzsterowności u menedżerów.

- W oparciu o zebrany materiał badawczy, przeprowadzone analizy statystyczne i dokonane interpretacje psychologiczne, stwierdzono konstelację cech osobowościowych w badanej grupie menedżerskiej, upoważniające do dwóch wniosków:
  - można przyjąć, iż badani menedżerowie cechują się tymi cechami osobowości, które odróżniając ich od specjalistów, określane są w literaturze przedmiotu jako kluczowe w pełnieniu roli przywódczej, tj. przedsiębiorczość, wewnątrzsterowność i motywacja osiągnięć;
  - można określić preferencje w badanej grupie menedżerskiej w sposobach realizacji roli przywódczej jako autokratyczne.

Ujawniona konstelacja cech osobowościowych (ich nasilenie i zróżnicowanie pod względem statystycznym w odniesieniu do grupy specjalistów) predestynują menedżerów do stosowania autokratycznego stylu kierowania, co potwierdza nasilenie cech osobowościowych, odpowiadających za orientację zadaniową przy jednoczesnym „wyciszeniu" cech odpowiadających za budowanie serdecznych, wspierających relacji międzyludzkich.

Uzyskane wyniki w przeprowadzonym badaniu pokrywają się z wiedzą literaturową w tym zakresie:

- badana grupa menedżerów charakteryzuje się nasiloną potrzebą osiągnięć (Ach) i potrzebą dominacji/władzy (Dom). W literaturze przedmiotu stwierdzono, iż nasilenie potrzeby osiągnięć jako cechy osobowości w połączeniu z wysoką potrzebą władzy ma związek z tzw. osobowością autorytarną (McClelland 1961, za Terelak 1999);
- badana grupa menedżerów osiąga rozkład wyników w zakresie skal Analizy Transakcyjnej (skale w teście ACL: CP, NP, A, FC, AC), pokrywający się w badaniach Kälina ze stylem III, w którym rozkład *stanów ja* oraz dominująca postawa życiowa (+ -) są silnie skorelowane ze stylem autokratycznym (Kälin 1998, patrz rozdz. 3.1.5.);
- badana grupa menedżerów ujawnia obniżoną potrzebę afiliacji (Aff). W literaturze przedmiotu przyjmuje się współcześnie, że

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

potrzeba afiliacji ma duże znaczenie dla sukcesu kierowniczego, ułatwiając kształtowanie pomyślnych relacji z podwładnymi (Mączyński 1987).

Badania przedstawione w niniejszej pracy potwierdzają założenie znaczenia uwarunkowań osobowościowych w kształtowaniu zachowań menedżerskich oraz przydatności określania poprzez konstelację cech osobowościowych preferencji w sposobach realizacji roli przywódczej.

Z pewnością stwierdzone zależności powinny być przedmiotem dalszych pogłębionych analiz empirycznych. Zależności osobowościowe trudno poddają się badaniom i ocenom, a wnioskowanie w tym zakresie musi być ostrożne i wieloaspektowe. Stąd wnioski z przeprowadzonych badań nie są wnioskami końcowymi i będą przedmiotem dalszych dociekań Autorki niniejszej pracy. Wyraźne skoncentrowanie w tej monografii na różnicach osobowościowych między menedżerami i specjalistami, a w aspekcie szczegółowym na wybranych cechach przywódczych – przedsiębiorczości, potrzeby osiągnięć i umiejscowienia kontroli stanowią niejako punkt wyjścia i odwołują się do bogatego dorobku literaturowego w kwestii przywództwa, gdzie cechy te najczęściej wskazywane są jako niezwykle istotne i interesujące. Zgodnie z założeniem przyjętym w tej monografii, styl przywódczy nie powinien być opisywany przez odwołanie się do kilku wskazanych cech. Ważne jest podejmowanie prób diagnostycznych w odniesieniu do różnych cech osobowościowych, gdyż ta sama cecha w innej konstelacji cech osobowościowego profilu będzie miała dla jej „posiadacza" inne implikacje behawioralne.

W prezentowanej pracy odwołano się teoretycznie do koncepcji cech osobowości w połączeniu z koncepcją Murraya, rozwijającą i uzupełniającą teorie cech o aspekt wewnętrznych motywów. Takie założenie wpisuje się we współczesny nurt badawczy, podejmujący próby łączenia cech i motywów (por. Cervone, Pervin 2011). Możliwe są również inne interpretacje teoretyczne, ale taki wybór był spójny z kontekstem współczesnych poszukiwań oraz uzasadniony w związku z wyborem użytego w pracy narzędzia badawczego. Uzyskane wyniki należy potraktować jako materiał w pewnym sensie potwierdzający wnioski z wcześniejszych badań oraz uzupełniający wiedzę w tym zakresie o nowe spostrzeżenia i refleksje.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż koniecznym uzupełnieniem i rozwinięciem omawianej problematyki zależności przywództwa od czynników osobowościowych byłyby dalsze pogłębione badania w tym zakresie.

W związku z tym, iż w przeprowadzonych analizach nie zweryfikowano pozytywnie hipotezy badawczej H3 (z powodu ustalenia zaledwie dwóch różnic w zakresie cech osobowościowych między menedżerami płci żeńskiej i męskiej), należałoby w pierwszej kolejności zalecić dalsze, zakro-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

jone na szeroką skalę badania empiryczne menedżerów z uwzględnieniem zmiennej – płeć.

Inny, niezwykle cenny kierunek poszukiwań empirycznych mógłby obejmować kolejne zmienne socjologiczne, które w niniejszych badaniach nie podlegały kontroli, tj. rodzaj organizacji, obszar kierowania czy szczebel zarządzania.

Interesującym kierunkiem badań byłoby również badanie menedżerów różnej narodowości, aby w perspektywie osobowościowej móc rozpatrywać ewentualne różnice kulturowe w sposobach realizowania przywództwa.

Wskazane propozycje badawcze stanowią tylko wąski obszar poszukiwań empirycznych, który wydaje się pozostawać całkowicie otwarty z uwagi na wielość teorii osobowości, wyjaśniających naturę człowieka i jego zachowanie. Wraz z przyjęciem określonego podejścia teoretycznego poddawana badaniom aktywność przywódcza będzie rozpatrywana poprzez interpretacje psychologiczne, prowadzone w wybranym nurcie badawczym. Rezultaty empiryczne uzyskane z wielu badań osadzonych w innych podejściach teoretycznych z pewnością pozwoliłyby rozumieć i oceniać zależności między uwarunkowaniami osobowościowymi i przywództwem w sposób pogłębiony i wielowymiarowy.

6.2. Możliwości praktycznego wykorzystania wyników badań własnych

W nawiązaniu do wyników badań własnych można w sposób następujący nakreślić sylwetkę menedżera:

Jest to menedżer zorientowany na sukces zadaniowy. Ambitny, pracowity, przedsiębiorczy, wytrwały. Skoncentrowany na realizacji zadań i osiąganiu zamierzonych celów. Zainteresowany otaczającą rzeczywistością w kontekście planów zadaniowych. Potrafiący współzawodniczyć i podejmować ryzyko, choć w granicach uznawanych za bezpieczne i pewne. Poszukujący nowych, niekonwencjonalnych rozwiązań, lecz nie dążący do rozwiązań nowatorskich i szybkich zmian, zaburzających stabilność funkcjonowania. Nie wycofujący się do ról podporządkowanych, ale chętnie zarządzający grupą podwładnych. Samodzielny i autonomiczny, z niską potrzebą poszukiwania aprobaty społecznej dla swoich działań. W relacjach z innymi dominujący i pewny siebie, a nawet krytyczny i chętnie wykazujący innym błędy. Z obniżoną potrzebą przyjaźnienia się i nawiązywania bliskich relacji międzyludzkich, raczej dążący do wywierania wpływu na innych, niż kształtowania partnerskiej współpracy. Przekonany o własnej skuteczności i pewny swoich możliwości w zakresie osiągania celów, na-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

stawiony na efekty i widoczne nagrody i odnoszący satysfakcję z pełnienia funkcji menedżerskiej.

Uzyskany w badaniu osobowościowy obraz polskiego menedżera nie odbiega znacząco od wielu innych badań w tej tematyce. Wielokrotnie wykazywano, iż polski menedżer charakteryzuje się dużo wyższą od przeciętnej potrzebą osiągnięć i dominacji oraz posiada nadmiernie rozwinięte poczucie odpowiedzialności i „bycia niezastąpionym". Stwierdzano także manifestację ekstrawersji, sumienności oraz logiczności i racjonalności w myśleniu. Mniej natomiast obecne były cechy odpowiadające za kształtowanie partnerskich relacji międzyludzkich (patrz rozdz. 3.1.).

Analizując wyłonione z badań właściwości osobowościowe menedżera i uwzględniając inne badawcze rezultaty, dostępne w literaturze, można wysunąć wnioski dotyczące ich praktycznego zastosowania oraz wskazać kierunki dalszych badań i poszukiwań empirycznych.

W przygotowaniu polskiego menedżera do nowoczesnego przywództwa należałoby położyć szczególny nacisk na rozszerzanie potencjału przywódczego poprzez kształtowanie i doskonalenie osobowości w procesie osiągania osobowościowej dojrzałości przywódcy. Nowoczesne podejście do przywódczej roli menedżera zakłada dbałość o to, by sukces kierowniczy był sukcesem całego zespołu pracowniczego, a rola przywódcy ma mieć postać wspierającą, w zakresie komunikacji, dokonywania uzgodnień, poszukiwania rozwiązań i podejmowania najlepszych decyzji. Autorka niniejszej pracy jest daleka od zaleceń kształtowania przywództwa w paradygmacie organicznym, dla którego charakterystyczne jest „kierowanie wspólnotowe" (patrz: rodz. 2.3.), gdyż być może polskie organizacje i wszyscy jej uczestnicy, zarówno przełożeni, jak i podwładni, nie są gotowi na tak dużą transformację. Zwłaszcza, iż modyfikacje w zakresie zmian osobowościowych, a w konsekwencji zmian widocznych w zachowaniu, nie należą do szybkich, są procesem powolnym i długotrwałym. **Mając świadomość, opartą o wiedzę z zakresu psychologii osobowości, że osobowość jest kategorią niezwykle złożoną, trudną do charakteryzowania, a tym bardziej do zmiany, można sformułować kilka istotnych wskazań, które należy traktować jako kierunki w rozwoju i doskonaleniu cech osobowości w dłuższej perspektywie czasowej i przy podjęciu odpowiednich starań:**

- **Wypracowywanie umiejętności współpracy i współdziałania z innymi, w celu wzmocnienia orientacji personalnej.** Wysokie aspiracje czy przesadne ambicje oraz „zachwyt" z wypełniania funkcji menedżerskiej ograniczają zdolność do współdziałania z innymi. Jak pisze Nizard (1998, s. 229): trzeba poszukiwać „rów-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

nowagi między inteligencją i wrażliwością". Tymczasem z przeprowadzonych badań jednoznacznie wyłania się skoncentrowanie zadaniowe i nadmierna wrażliwość na osiągane cele, przy małej wrażliwości na relacje międzyludzkie. Zadaniem dla takiego menedżera staje się podjęcie próby budowania relacji mniej krytycznych, a bardziej wspierających, opartych na zaufaniu i wspólnych celach.

– **Kształtowanie filozofii kierowania, wpisującej się w nowoczesny paradygmat przywódczy.** Oznacza to zaprzestanie przeceniania swojej osobistej roli i swoich możliwości na korzyść przekonania, iż sukces jest wypracowywany przez cały zespół pracowniczy, gdyż wiele współczesnych problemów wymaga przemyśleń i pracy zespołowej, a nie indywidualnych decyzji. Przyjmuje się, że współczesne kierowanie wymaga nie dominacji, a współdziałania, otwartej komunikacji, swobodnych dyskusji i wspólnego ustalania celów. Jak ujmuje to Penc (2010, s. 110): „w miejsce 3K (komenderowanie, korygowanie i kontrolowanie) wprowadza się regułę 3W (wymaganie, wspomaganie i wiązanie) w celu pobudzenia inwencji i kreatywności pracowników, a nie tylko żądania od nich dobrego wykonania polecenia szefa".
– **Promowanie twórczego, niekonwencjonalnego myślenia**, poprzez ograniczanie wewnętrznych lęków przed nowością i wychodzenie poza granice tego, co pewne i zastane. Jak pisze Penc (2005), menedżer nie może nieustannie odwoływać się do starych, sprawdzonych sposobów działania i bazować na tym samym sposobie myślenia i stylu pracy, gdyż współczesna rzeczywistość dostarcza niepewności i ciągłych zmian przyjętej równowagi, co stwarza konieczność wypracowywania nowych reguł postępowania. Wiąże się to również z faktem, iż współcześnie wiedza ulega szybkiej dezaktualizacji, trzeba ją na bieżąco poszerzać i konfrontować z praktyką oraz z wiedzą innych, a także porzucać utrwalone w przeszłości, a nie zawsze już aktualne, sposoby postępowania.
– **Rozwijanie inteligencji emocjonalnej,** czyli poszerzanie samoświadomości i umiejętności wczuwania się w stany emocjonalne i w położenie innych ludzi. W badaniach zaprezentowanych w tej pracy wykazano u menedżerów małą zdolność i chęć do „zajmowania się" stanami emocjonalnymi innych. Tymczasem wielu badaczy zauważa, iż najbardziej utalentowani przywódcy potrafią wpływać na nastroje całej organizacji, ze względu na wysoką sprawność w zakresie inteligencji emocjonalnej (Gergen, Goleman, Heifetz 2008). Uznaje się, że na poziom inteligencji

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

emocjonalnej wpływają zarówno wrodzone predyspozycje, jak i kształcenie, lecz ważniejszym czynnikiem jest proces kształcenia. Można więc oczekiwać, że podjęcie próby rozwoju w tym zakresie będzie prowadziło do pożądanych rezultatów.

– **Samokształcenie (samodoskonalenie się),** oparte na przekonaniu, iż wiarygodność menedżera jest podstawą przewodzenia. „Wartość przywódcy określa stopień, w jakim jest on wzorem dla innych" (Kouzes, Posner 2010, s. 63). **Menedżerem kompetentnym merytorycznie oraz „kompetentnym osobowościowo" można się stać wyłącznie poprzez samodoskonalnie i wewnętrzną potrzebę bycia człowiekiem o wysokiej kulturze umysłu.** Aby sprostać obowiązkom zawodowym, a także tym, które wynikają ze zdefiniowanej dziś roli przywódczej, menedżer musi przyswajać nową wiedzę, angażować się w nowe doświadczenia praktyczne oraz rozwijać międzyludzką efektywność opartą na wzroście osobistej dojrzałości. Wielu autorów podkreśla, iż wysiłki w zakresie podniesienia samoświadomości muszą dotyczyć zarówno stylu pracy w kategoriach interpersonalnych, jak i merytorycznych, wpisanych w uwarunkowania organizacyjne (por. Hogan, Benson 2009, Hogan, Warrenfeltz 2003).

Należy zaznaczyć, iż wszelkie zmiany w zakresie własnych predyspozycji osobowościowych dokonują się najszybciej, gdy związane są z przekonaniem o chęci tych zmian i następującym za nim dążeniem do zmiany. Przyjmuje się, że właściwości osobowościowe, poznawcze i emocjonalne są względnie stałymi, stabilnymi tendencjami, co upoważnia do dokonywania charakterystyk osobowościowych. Równocześnie osobowość jako układ dynamiczny może zmianom podlegać, z zastrzeżeniem, że jest to proces trudny i wymagający dłuższej perspektywy czasowej. Jednak jakiekolwiek zmiany w tym zakresie nie będą w ogóle możliwe bez samoświadomości menedżera własnych predyspozycji i ograniczeń. Praca nad doskonaleniem przywództwa będzie zatem związana z eksponowaniem indywidualnych atutów i korygowaniem obszarów deficytowych i musi być oparta na samoświadomości w tym obszarze.

Warto podejmować pracę nad wzrostem i doskonaleniem osobistego potencjału rozwojowego, gdyż w profilach wymagań, jakim muszą sprostać współcześni i przyszli menedżerowie predyspozycje osobowościowe rozpatrywane są każdorazowo (wieloletnie doświadczenie konsultingowe Autorki niniejszej pracy). Osobowość uznawana jest bowiem za ten czynnik, który w sposób istotny, a w wielu podejściach – pierwszorzędny będzie sprzyjał lub utrudniał skuteczność przywódczą.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Podsumowując, można stwierdzić, iż **uzyskane rezultaty empiryczne potwierdzają trafność rozpatrywania przywództwa w perspektywie osobowościowej.** Dalsza analiza przywódczej aktywności w odniesieniu do czynników osobowościowych wydaje się całkowicie uzasadniona i naukowo pożądana. Zmienne osobowościowe w kontekście przywództwa należy rozpoznawać precyzyjnie i w różnych konfiguracjach oraz potwierdzać w rozszerzonych i zróżnicowanych badaniach, nawet o charakterze międzykulturowym.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ZAKOŃCZENIE

W pracy przyjęto założenie, iż konstrukcja osobowościowa człowieka (zorganizowana struktura indywidualnych, wrodzonych i nabytych dyspozycji) stanowi znaczący czynnik wyznaczający sposoby oddziaływania przełożonego wobec podwładnych, czyli kształtujący styl pracy menedżera. Podjęto więc próbę pomiaru i interpretacji zmiennych osobowościowych w grupie menedżerskiej i różnic w tym zakresie między grupą menedżerską i specjalistyczną (badania porównawcze).

Wybór problematyki związany jest z zainteresowaniami zawodowymi Autorki niniejszej pracy, a jej ujęcie pozostaje w ścisłym związku ze stanem współczesnej wiedzy na temat uwarunkowań przywództwa (z perspektywy psychologii menedżerskiej oraz nauk o organizacji i zarządzaniu).

Na podstawie literatury przedmiotu można zauważyć, że istnieje wiele różnorodnych podejść do rzeczywistości kierowania pracą podwładnych. Jednak współczesne trendy badawcze skoncentrowane są na cechach osobowości menedżera, uznawanych za fundamentalny wyznacznik sukcesu menedżerskiego.

Dla potrzeb niniejszej pracy problematyka przywództwa została potraktowana przede wszystkim w kontekście psychologicznych rozważań, a problem badawczy pracy został ograniczony do poszukiwania różnic osobowościowych i diagnozy specyfiki osobowościowej profilu menedżerskiego, warunkującej sposoby działań przywódczych. Pominięto natomiast inne czynniki, które niewątpliwie mają znaczenie w realizowaniu określonych modeli przywództwa. W ten sposób prowadzone analizy, dyskusja wyników i przyjęte interpretacje psychologiczne uwzględniały determinanty osobowościowe, służące przewidywaniu tendencji w wypełnianiu roli przywódczej, nie zaś precyzowaniu stylu kierowania w określonej koncepcji czy dookreślaniu szerokiego kontekstu organizacyjnego.

Od strony problematyki osobowości oparto prowadzone rozważania o osobowościowe teorie cech i potrzeb, by jak najbardziej szczegółowo móc przeanalizować i opisać predyspozycje osobowościowe różniące grupę menedżerską i specjalistyczną oraz menedżerów zróżnicowanych pod względem płci. Ma to ścisły związek ze współcześnie realizowanym nurtem

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

badawczym nad badaniami osobowości (Cervone, Pervin 2011) oraz stanowi spójność z metodologiczną częścią pracy, w której zastosowano narzędzie badawcze, służące określeniu cech osobowościowych.

Z uwagi na złożoność ludzkiej osobowości, jej badanie i ocena domaga się szerokiej wiedzy z zakresu psychologii osobowości oraz stosowania precyzyjnych narzędzi badawczych, aby wnioskowanie nie miało charakteru intuicyjnego, ale cechowało się trafnością i rzetelnością wywodu. Stąd, w pracy zastosowano jeden z najbardziej znanych na świecie testów do badania osobowości – Test przymiotnikowy ACL (The Adjective Check List) H.G. Gougha i A.B. Heilbruna (Oleś 2003) dla zapewnienia precyzji wnioskowania.

Zgodnie z zamierzeniami Autorki niniejszej pracy niniejsza monografia stanowi pierwszy etap w procesie poszukiwania osobowościowych uwarunkowań przywództwa, a jej myślą przewodnią jest stwierdzenie nasilenia określonych zmiennych osobowościowych w grupie menedżerskiej (w porównaniu do grupy specjalistycznej), dostarczając materiału do wnioskowania o szczególnym udziale stwierdzonych cech różnicujących między grupami i ukierunkowanego zaplanowania dalszych poszukiwań empirycznych.

Postawione w pracy hipotezy dotyczą empirycznej weryfikacji różnic w zakresie osobowościowego funkcjonowania między menedżerami i specjalistami oraz menedżerami płci męskiej i żeńskiej.

Badaniami objęto 77 menedżerów, spełniających kryterium realizacji funkcji kierowniczych w aspekcie bezpośredniego kierowania podległymi pracownikami oraz 76 specjalistów, którzy spełniali kryterium zajmowania samodzielnego stanowiska pracy, bez możliwości kierowania innymi pracownikami.

W przeprowadzonych badaniach, w oparciu o wyniki uzyskane przy użyciu testu osobowościowego ACL w grupie menedżerskiej i specjalistycznej, hipotezy H1 i H2 zostały potwierdzone. Empirycznie wykazano, że istnieją istotne różnice między grupą menedżerską i specjalistyczną w zakresie nasilenia cech osobowościowych oraz w sensie szczegółowym że menedżerowie charakteryzują się większym stopniem nasilenia w odniesieniu do specjalistów zestawem cech menedżerskich, określonych w literaturze przedmiotu za cechy kluczowe.

Uzyskane dane empiryczne w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej – płeć wskazały natomiast na niewielki zakresu różnic osobowościowych między menedżerami płci męskiej i żeńskiej, i na tej podstawie hipoteza H3 nie została uznana za potwierdzoną.

Dodatkowo, jako uzupełnienie materiału statystycznego, przeprowa-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

dzono analizę osobowościowego profilu menedżerskiego, mającą na celu dookreślenie preferencji w realizowaniu roli przywódczej w kontekście stwierdzonej konstelacji cech osobowościowych.

W kontekście uzyskanych wyników empirycznych można wnosić, iż menedżerowie różnią się od specjalistów w zakresie predyspozycji osobowościowych, a także ujawniają większy stopień nasilenia w zakresie cech uznawanych literaturowo za pożądane w wypełnianiu roli przywódczej. W oparciu o dane statystyczne oraz analizę profilu menedżerskiego określono również warunki osobowościowe do stosowania stylu zadaniowego (autokratycznego). Nie stwierdzono natomiast kobiecego i męskiego „stylu osobowościowego" (co domaga się dalszych, wyjaśniających badań w tym zakresie).

Uzyskane dane pozwalają wskazać wiele kierunków ich praktycznego zastosowania i wnioskować o konieczności dalszej empirycznej eksploracji w obszarze omawianej problematyki.

W przygotowaniu polskiego menedżera do nowoczesnego przywództwa należałoby położyć szczególny nacisk na zwiększanie potencjału przywódczego w procesie osiągania osobowościowej dojrzałości. Sformułowano kilka kierunków rozwoju i doskonalenia cech osobowości w obszarach uznanych za najbardziej pożądane, warunkujące odchodzenie od przywództwa autokratycznego w stronę przywództwa partnerskiego:

- wypracowywanie umiejętności współpracy i współdziałania z innymi, w celu wzmocnienia orientacji personalnej w osobistym stylu przewodzenia,
- kształtowanie nowoczesnej filozofii kierowania, wpisującej się w paradygmat przywódczy, a opartej na przekonaniu, że sukces jest funkcją zaangażowania i potencjału całego zespołu pracowniczego,
- rozwijanie twórczego, niekonwencjonalnego myślenia, opartego o kreatywne metody rozwiązywania problemów,
- rozwijanie inteligencji emocjonalnej, gdyż wielokrotnie potwierdzono, że kompetencje emocjonalne mają pozytywny wpływ na wyniki działań przywódczych,
- samodoskonalenie się (samokształcenie), w ramach procesu permanentnego rozwoju, wpisującego się w rzeczywistość nowoczesnych organizacji wiedzy.

Podsumowując, można stwierdzić, iż uzyskane rezultaty empiryczne potwierdzają trafność wyboru perspektywy osobowościowej w rozważaniach o nowoczesnym przywództwie. Tylko rozpatrywanie przywódcy w kontekście dążenia do dojrzałej osobowości umożliwia odkrywanie podstawowych mechanizmów zachowań, uwarunkowanych cechami osobowo-

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ści oraz planowanie zmian i usprawnień w wybranych aspektach. Dla badaczy stwarza natomiast interesujący obszar poszukiwań, ukierunkowanych na określanie zmian w profilach osobowościowych menedżerów w dłuższej perspektywie czasowej, pod wpływem podjętych oddziaływań edukacyjnych i samorozwojowych.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

BIBLIOGRAFIA

Adair J., 2010: Kształtowanie liderów. Siedem zasad rozwijania zdolności przywódczych. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Adamiec M. 2011: Potencjał ludzki w organizacji. Warszawa: Difin SA.

Adamiec M., Kożusznik B. 1996: Model efektywnego kierowania – podejście procesualne i sekwencyjne. Pojęcie metacechy. W: S. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XLVI – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom III. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 25-31.

Adamiec M., Kożusznik B. 2000: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator. Kraków: Wydawnictwo AKADE.

Alessandra T., O'Connor M.I. 1998: The Platinum Rule. New York: Warner Books.

Allport G.W. 1937: Personality: A psychological interpretation. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Avery G.C. 2009: Przywództwo w organizacji. Warszawa, PWE.

Bacon T.R. 2013: Sztuka skutecznego przywództwa. Sopot: GWP.

Bańka W. 2003: Zarządzanie personelem. Teoria i praktyka. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Bartkowiak G. 1994: Psychologia zarządzania. Poznań: AE.

Bartkowiak G., Januszek H. 1996: Umiejętności kierownicze. Poznań: AE.

Bartkowiak M. 2011: Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Bednarski A. 1998: Zarys teorii organizacji i zarządzania. Toruń: TONiK „Dom Organizatora".

Berne E. 2000: W co grają ludzie. Warszawa: PWN.

Blake R.R., Mouton J.S. 1964: The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing.

Blanchard K., O'Connor M. 1998: Zarządzanie poprzez wartości. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Blöchliger K. 1998: Kadra kierownicza z klasą. W: K. Kälin, P. Müri (red.): Kierować sobą i innymi. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 87-94.

Blücher K.H. 1982: Psychospołeczna funkcja kierowania. W: A. Sajkowicz (red.): Kierownik w dynamicznej organizacji. Warszawa: PWN, 141-157.

Burlton R.T. 2001: Business Process Management: Profiting from Process. Indianapolis: Sums Publishing.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Cattell R.B. 1950: Personality: A Systematic, Theoretical and Factual Study. New York: McGraw-Hill.
Cervone D., Pervin L.A. 2011: Osobowość: teoria i badania. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
Cooper R.K., Sawaf A. 2000: Inteligencja emocjonalna w organizacji i zarządzaniu. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
Covey S.R. 1997: Zasady działania skutecznego przywódcy. Warszawa: Wydawnictwo MEDIUM.
Dąbek M., Jarmuż S., Witkowski T. 1993: Polski menedżer – sylwetka psychologiczna. W: S. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XXXIV – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom I. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 101-109.
Drucker P.F. 1976: Skuteczne zarządzanie. Warszawa: PWN.
Drucker P.F. 1994: Praktyka zarządzania. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
Dworzecki Z. 1978: Style zarządzania. Warszawa: SGPiS.
Dworzecki Z. 1981: Style zarządzania. Warszawa: SGPiS.
Encyklopedia Biznesu cz. I. 1995, Warszawa: Fundacja Innowacja.
Encyklopedia Organizacji i Zarządzania 1981, Warszawa: PWE.
Eysenck H.J. 1970: The Structure of Human Personalty. London: Methuen.
Fiedler F.E.1967: A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
Fiedler F.E., Chemers M.M. 1984: Improving Leadership Effectiveness: The leader match concept. New York: Wiley.
Frąckiewicz J. 1973: Nowoczesne metody kierowania przedsiębiorstwem. Warszawa: PWN.
Gałdzicki Z. 1978: Kierowanie jako czynnik efektywności pracy zespołu. Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Wrocław: Politechnika Wrocławska, 84-99.
Gardner H. 1995: Leading Minds: An Anatomy of Leadership. New York: Basic Books.
Gibb C.A. 1954: Leadership. G. Lindzey, E. Aronson (eds.): The Handbook of Social Psychology. Massachusetts: Addison – Wesley, 877-920.
Gliński B. 1961: Problemy zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi. Warszawa: PWN.
Gliszczyńska X. 1991: Psychologiczny model efektywności pracy, Warszawa: PWN.
Goleman D. 1995: Inteligencja emocjonalna. Poznań: Media Rodzina of Poznań.
Goleman D. 2007: Inteligencja emocjonalna w praktyce. Poznań: Wydawnictwo Media Rodzina.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Gordon T. 2000: Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.
Gough H.G. i Heilbrun A.B. 2012: Podręcznik do Testu ACL. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
Griffin R.W. 1996, 2000: Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Guilford J.P. 1964: Podstawowe metody statystyczne w psychologii i pedagogice. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
Hall C.S., Lindzey G. 1990: Teorie osobowości. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
Hall C.S., Lindzey G., Campbell J.B. 2013: Teorie osobowości. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Handy Ch. 1997: Nowy język organizacji i jego znaczenie dla klientów. W: F. Hesselbein, Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Warszawa: Business Press.
Hodgetts R.M. 1977: Introduction to Business. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
Hogan R., Benson M. 2009: Personality theory and positive psychology: Strategic self-awareness. In. R. B.Kaiser (Ed.), The perils of accentuating the positive. Tulsa, OK: Hogan Press, 57-76.
Hogan R., Warrenfeltz R. 2003: Educating the modern manager. Academy of Management Learning and Education, 1, 1-13.
Holstein-Beck M. 1996: Jak być menedżerem? Warszawa: CIM.
Hoover J., Valenti A. 2009: Uwolnić potencjał liderów. Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Hunt J.G. 1991: Leadership: A new synthesis. Newbury Park, CA: Sage.
Jadwiga M. 2008: Koncepcje i metody doboru menedżerów. W: A. Sajkiewicz (red.): Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się. Warszawa: Difin, 152-177.
Janson M., Świetlicka D., Zaleski Z. 1998: Style kierowania stosowane przez przełożonych wojskowych i cywilnych. Badania empiryczne. W: S.A. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XLVII – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom IV. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 92- 101.
Jarkowski A., Kołpa A. 1978: Próba określenia oczekiwań pracowników wobec przełożonych w zależności od charakteru zakładu. Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Wrocław: Politechnika Wrocławska, 215-229.
Jung C.G. 1997: Typy psychologiczne. Warszawa: Wydawnictwo WROTA Sp. z o.o.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Jurkowski R. 2008: Zarządzanie kompetencjami kierownika (menedżera). W: A. Sajkiewicz (red.): Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., 117-151.

Juros A., Oleś P. 1993: Struktura czynnikowa i skupieniowa Testu Przymiotnikowego ACL H.G. Gougha i A.B. Heilbruna. [w:] J. Brzeziński, E. Hornowska (red.): Z psychometrycznych problemów diagnostyki psychologicznej. Poznań, 173-192.

Kaiser R.B., Hogan R., Craig S.B. 2008: Leadership and the fate of organizations. American Psychologist, 63, 96-110.

Kaiser R.B., McGinnis J.L., Overfield D.V.: The how and the what of leadership. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol 64(2), Jun, 2012. pp., 119-135.

Kälin K. 1998: Analiza Transakcyjna na co dzień. [w:] K. Kälin, P. Müri (red.): Kierować sobą i innymi. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznes, 33-86.

Kieżun W. 1978: Ewolucja sprawnego zarządzania. Warszawa: PWE.

Kieżun W. 1997: Sprawne zarządzanie organizacją. Warszawa: SGH.

Kostera M. 1995: Podstawy organizacji i zarządzania. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.

Kowalik S. 1989: Zmiana osobowości – niektóre kontrowersje teoretyczne. W: M. Ziółkowski (red.): Człowiek i społeczeństwo. Zmiana, zachowanie, świadomość. Poznań: WNS AM, 17-28.

Kozak A. 2011: Dojrzałość menedżerska. Warszawa: Difin SA.

Koźmiński A.K. 2013: Ograniczone Przywództwo, Studium empiryczne. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

Kożusznik B. (red.) 1997: Podstawy organizacji i zarządzania. Białystok: Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomiczny.

Kożusznik B. 1985: Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne. Katowice: UŚ.

Kożusznik B. 1992: Człowiek i zespół. Psychologiczna problematyka autonomii. Katowice: Uniwersytet Śląski.

Kożusznik B. 1998: Psychologia zespołu pracowniczego. Katowice: Uniwersytet Śląski.

Kożusznik B.2005: Kierowanie zespołem pracowniczym. Warszawa: PWE.

Krzyżanowski L. 1994: Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu. Warszawa: PWN.

Kubacki B., Lachowicz Z., Listwan T. 1991: Zespół pracowniczy jako podmiot i obiekt kierowania w organizacji gospodarczej. Wrocław: Wrocławska Biblioteka Współczesnego Menedżera.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Listwan T. 1999: Przedmiot i znaczenie zarządzania kadrami. [w:] T. Listwa (red.), Zarządzaniekadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, 7-22.

Lutosławski J. 1960: Człowiek w przedsiębiorstwie przemysłowym. Warszawa: Państwowe Wydawnictwa Techniczne.

Łukasiewicz M. 1998: Uwarunkowania wykorzystania oceny umiejętności społecznych kierownika do zwiększania skuteczności kierowania. W: S. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XLVII – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom IV. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 137-144.

Łukaszewski W. 1984: Szanse rozwoju osobowości. Warszawa: Książka i Wiedza.

Majewska-Opiełka I. 1998: Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku. Warszawa: Wydawnictwo MEDIUM.

Majewska-Opiełka I. 2003: Sukces firmy. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Makin P., Cooper C., Cox Ch. 2000: Organizacja a kontrakt psychologiczny. Warszawa: PWN.

Maslow A.H. 1990: Motywacja i osobowość. Warszawa: Instytut Wydawniczy Pax.

Maxwell J.C. 1998: Być liderem. Warszawa: Wydawnictwo MEDIUM.

Mączyński J. 1987: Efektywność asertywno-responsywnego kierowania ludźmi. Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.

McClelland D.C. 1961: The Achieving Society. New York: Van Nostrand Reinhold.

McGregor D. 1961: The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.

Mendel T. 2001: Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Migdał K. 2001: Psychologia w praktyce społecznej. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej.

Mika S. 1984: Psychologia społeczna. Warszawa: PWN.

Mika S. 1988: Style kierowania i ich skutki. Z. Gałdzicki (red.), Socjologia pracy. Wrocław: Politechnika Wrocławska, 131-138.

Mika S. 1999: Wstydliwa potrzeba władzy. Charaktery, 9 (32), 38-40.

Milczarek S. 2008: Menedżerowie w zarządzaniu zasobami ludzkimi – kontekst asjologiczny. W: A. Sajkiewicz (red.): Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., 261-279.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Mintzberg H. 1973: The Nature of Managerial Work. New York: Harper and Row.
Misztal M. 1990: Elementy systemu wartości współczesnego społeczeństwa polskiego. Warszawa: PWN.
Mroziewski M. 2005: Style kierowania i zarządzania. Warszawa: Difin.
Nizard G. 1998: Metamorfozy przedsiębiorstwa. Warszawa: PWN.
Nosal Cz. 1977: Psychologia pracy. Organizacja psychiki i działania człowieka. Wrocław: Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej.
Nosal Cz.S. 1990: Psychologiczne modele umysłu. Warszawa: PWN.
Nosal Cz.S. 1992: Diagnoza typów umysłu. Warszawa: PWN.
Nosal Cz.S. 1996: Menedżerski sukces w kontekście psychologii ryzyka. W: S. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XLVII – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom IV. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 81- 90.
Nosal Cz. S. 2000: Różnice w typach umysłu jako kryteria doboru i oceny zachowania menedżerów. W: T. Witkowski (red.): Nowoczesne metody doboru i oceny personelu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. 135-156.
Nosal Cz. S. 2001: Psychologia myślenia i działania menedżera. Wrocław: Wydawnictwo AKADE.
Nosal Cz. S., Piskorz Z. 1998: Kierowanie jako gra – korelaty osobowościowe. W: S. A. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XLVI – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom III. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 46- 51.
Nutt P.C. 1999: Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. Academy of Management Executive, 13, 75-90.
Nuttin J. 1968: Struktura osobowości. Warszawa: PWN.
Obłój K. 1994: Mikroszkółka zarządzania. Warszawa: PWE.
Obuchowski K. 1977: Autonomia jednostki a osobowość. Wrocław.
Oleksyn T. 1997: Sztuka kierowania. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
Oleś P.K. 2003: Wprowadzenie do psychologii osobowości. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar".
Pankowska D. 2010: Nauczyciel w perspektywie analizy transakcyjnej. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
Penc J. 2000: Menedżer w uczącej się organizacji. Łódź: Wydawca Menadżer.
Penc J. 2005: Role i umiejętności menedżerskie. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o.
Penc J. 2010: Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań. Warszawa: Difin SA.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Pervin L.A. 2002: Psychologia osobowości. Gdańsk: GWP.
Pieter J. 1969: Wstęp do nauki o osobowości. Katowice: Uniwersytet Śląski.
Pietrasiński Z. 1994: Znakomici szefowie i podwładni. Warszawa: First Business College.
Piotrowski K., Świątkowski M. 2000: Kierowanie zespołami ludzi. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona.
Płużek Z. 1978: Metody badania osobowości. W: J. Łazowski (red.): Problemy psychosomatyczne w chorobie wrzodowej żołądka i dwunastnicy. Warszawa: PZWL, 63-73.
Popielski K. 1978: Dynamika procesu przystosowania jednostki w świetle badań psychometrycznych wybranych grup. (niepublikowana praca doktorska KUL).
Popielski K. 1994: Noetyczny wymiar osobowości. Lublin: Redakcja Wydawnictw KUL.
Pszczołowski T. 1978: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Warszawa: PWN.
Rakowska A., Sitko-Lutek A. 2000: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. Warszawa: PWN.
Ratajczak Z. 1977: Człowiek i praca. Psychologiczna analiza pracy. Katowice: UŚ.
Ratajczak Z. 1979: Psychologia organizacji. Katowice: UŚ.
Ratajczak Z. 1991: Elementy psychologii pracy. Katowice: UŚ.
Reddin W.J. 1967: The 3-D Management Style Theory. Training and Development Journal. Vol. 4, 8-17.
Reykowski J. 1979: Teoria motywacji i zarządzania. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
Riggio R.E. 2003: The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. Group Dynamics: Theory Research and Practice, Vol. 7(2), Jun, pp. 83-103.
Rogoll R. 2010: Aby być sobą. Wprowadzenie do analizy transakcyjnej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
Rotter J. 1966: Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. Psychological Monographs, 80, Whole No. 609.
Rutka R. 2012: Kształtowanie zachowań przez kierownika.
Sajkiewicz A. 2008: Kompetencje do pracy z ludźmi. W: A. Sajkiewicz (red.): Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się, Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, Difin Sp. z o.o., 81-116.
Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł. 2002: Nowoczesne metody pracy z ludźmi. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
Sarapata A. 1975: Dyrektor jako kierownik zespołu. Warszawa: PWE.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Sawerska E. 1984: Rola intelektu kierownika w procesie zarządzania. Badania nad stylami kierowania. Wrocław: (niepublikowana praca magisterska).
Sęk H. 2001: Wprowadzenie do psychologii klinicznej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar".
Shackleton V., Wale P. 2002: Przywództwo i zarządzanie. W: N. Chmiel (red.): Psychologia pracy i organizacji. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 307-332.
Siek S. 1982: Osobowość. Struktura, rozwój i wybrane metody badania. Warszawa: ATK.
Siek S. 1986: Formowanie osobowości. Warszawa: ATK
Sikorski Cz. 1986: Sztuka kierowania. Warszawa: Instytut Związków Zawodowych.
Sikorski Cz. 1999: Zachowania ludzi w organizacji. Warszawa: PWN.
Smoleński S. 1990: Praca kierownicza. Gdynia: Wydawnictwo Uczelniane WSM.
Smółka P. 2007: Generator charyzmy. Kreowanie osobowości menedżera. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
Spriegel W.R. 1955: Industrial Management. New York: Wiley.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 1997: Kierowanie. Warszawa: PWE.
Stoner J.A.F., Wankel Ch. 1995: Kierowanie. Warszawa: PWN.
Strelau J. 2000: Osobowość jako zespół cech. W: J. Strelau (red.): Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 2. Gdańsk: GWP, 525-560.
Strzelecki T. 1995: Organizacja pracy. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
Suchar M. 2010: Modele karier. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
Szaban J. 1978: Psychologiczne i socjologiczne aspekty kierowania. Warszawa: Instytut Organizacji Zarządzania i Doskonalenia Kadr.
Szaban J. 1980: Kierownik – istota nieznana? Warszawa: Instytut Wydawniczy CRZZ.
Szostak J. 2009: Determinanty zachowań menedżerów w chronicznym stresie zawodowym. Warszawa: Difin SA.
Szymanowska E., Sękowska M. 2000: Analiza Transakcyjna w zarządzaniu. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
Świątnicki K. 1993: Gra i zewnątrzsterowność a style monitorowania się. Wrocław: Uniwersytet Wrocławski (niepublikowana praca doktorska).
Terelak J.F. 2005: Psychologia organizacji i zarządzania. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Sp. z o.o.
Terelak J.F. (1999): Psychologia menedżera. Warszawa: Difin Sp. z o.o.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Toffinder P. 2006: Intensywny kurs przywództwa. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
Tokarski S. 1994: Psychologia organizacji. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
Wajda A. 1999: Społeczne podstawy organizacji i zarządzania. Warszawa: Akademia Obrony Narodowej.
Weber R.A. 1996: Zasady zarządzania organizacjami. Warszawa: PWE.
Westwood B. 1994: Zarządzanie. Wytyczne do osiągnięcia doskonałości. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.
Williams M. 2009: Przywództwo w świecie biznesu. Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Witkowski S. 1995: Prace psychologiczne XL – Psychologiczna diagnoza efektywności kierowania. Możliwości i ograniczenia. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
Zaccaro S.J. 2001: The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. Washington, DC: American Psychological Association.
Zaccaro S.J. 2002: Organizational leadership and social intelligence. In. R. Riggio (Ed.), Multiple intelligences and leadership, 29-54. Mahwah, NJ: Erlbaum, 29-54.
Zaccaro S.J., Foti R.J., Kenny D.A. 1991: Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. Journal of Applied Psychology, 76, 308-315.
Zaleski Z. 1996: Niepewność o własną przyszłość a strategie władzy w układzie przełożony-podwładny. W: S. Witkowski (red.): Prace psychologiczne XLVI – Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Tom III. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, 33-44.
Zieleniewski J. 1976: Organizacja i zarządzanie. Warszawa: PWN.
Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. 2010: Psychologia. Kluczowe koncepcje. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
Zieleniewski J. 1978: Organizacja zespołów ludzkich. Warszawa: PWN.
Yukl G.A. 2006: Leadership in organizations (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

SPIS TABEL

Tabela 1. Podstawowe role kierownicze według H. Minzberga 37
Tabela 2. Typologia sytuacji kierowniczych F.E. Fiedlera 60
Tabela 3. Pięć poziomów przywództwa według J.C. Maxwella 75
Tabela 4. Umiejętności współczesnego menedżera 98
Tabela 5. Charakterystyka grupy menedżerskiej ze względu na zmienną: płeć 109
Tabela 6. Charakterystyka grupy specjalistycznej ze względu na zmienną: płeć 110
Tabela 7. Charakterystyka grupy menedżerskiej ze względu na zmienną: wiek 111
Tabela 8. Charakterystyka grupy specjalistycznej ze względu na zmienną: wiek 112
Tabela 9. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 116
Tabela 10. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 119
Tabela 11. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE MODUS OPERANDI. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 121
Tabela 12. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 122
Tabela 13. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 126

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Tabela 14. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: Skala Crs. Menedżerowie kobiety – specjaliści kobiety: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 127
Tabela 15. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: Skala Crs. Menedżerowie mężczyźni – Specjaliści mężczyźni.: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 127
Tabela 16. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: ANALIZA TRANSAKCYJNA. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) ... 129
Tabela 17. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE ORYGINALNOŚCI – INTELIGENCJI. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 131
Tabela 18. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 135
Tabela 19. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 137
Tabela 20. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 139
Tabela 21. Wyniki badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni: średnie (M), odchylenia standardowe (S), test t studenta (t), poziom ufności (p.u.) 141

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Rozkład procentowy w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej: płeć 110

Wykres 2. Rozkład procentowy w grupie specjalistycznej z uwzględnieniem zmiennej: płeć 110

Wykres 3. Rozkład procentowy w grupie menedżerskiej z uwzględnieniem zmiennej: wiek 112

Wykres 4. Rozkład procentowy w grupie specjalistycznej z uwzględnieniem zmiennej: wiek 113

Wykres 5. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna 118

Wykres 6. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE MODUS OPERANDI. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna..... 121

Wykres 7. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna..... 123

Wykres 8. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna..... 126

Wykres 9. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE ANALIZY TRANSAKCYJNEJ. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna 130

Wykres 10. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE ORYGINALNOŚĆ – INTELIGENCJA. Grupa menedżerska – grupa specjalistyczna 132

Wykres 11. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni..... 136

Wykres 12. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE POTRZEB. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni 139

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Wykres 13. Graficzny obraz wyników badania Testem Przymiotnikowym ACL: SKALE TEMATYCZNE. Menedżerowie kobiety – menedżerowie mężczyźni 141
Wykres 14. Profil osobowości ACL dla grupy menedżerskiej 145

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Kompetencje określające skuteczne funkcjonowanie na różnych szczeblach kierownictwa 39
Rysunek 2. Model władzy i efektywności kierowania według G. Yukla 47
Rysunek 3. Koncepcja zachowań kierowniczych R. Tannenbauma i W.H. Schmidt'a 55
Rysunek 4. Continuum stylów kierowania według R. Tannenbauma i W.H. Schmidt'a 56
Rysunek 5. Siatka Stylów Kierowania R. Blake'a i J. Mouton 57
Rysunek 6. Czynniki wpływające na sposób i skuteczność kierowania 79
Rysunek 7. Siatka kierowania według K. Kälina w oparciu o Siatkę Stylów Kierowania R. Blake'a i J. Mouton 94
Rysunek 8. Analiza Transakcyjna, a style kierowania według K. Kälina 95
Rysunek 9. Postawa życiowa w Analizie Transakcyjnej a style kierowania według K. Kälina 96

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

ZESTAWIENIE ZBIORCZE: DANE STATYSTYCZNE

SKALE	MENEDŻEROWIE				SPECJALIŚCI			
ACL	Średnia	Mediana	Wariancja	Odch. st.	Średnia	Mediana	Wariancja	Odch. st.
Nck	46,57	47,00	96,43	9,82	42,41	42,00	76,78	8,76
Fav	49,16	49,00	65,32	8,08	49,45	49,50	52,76	7,26
Ufv	49,09	47,00	63,11	7,94	47,12	46,00	33,28	5,77
Com	40,26	42,00	78,80	8,88	38,07	39,00	78,17	8,84
Ach	55,17	56,00	59,04	7,68	50,11	49,50	59,32	7,70
Dom	54,84	55,00	64,95	8,06	51,68	51,00	59,05	7,68
End	55,42	57,00	69,17	8,32	53,16	53,00	68,93	8,30
Ord	55,88	57,00	68,13	8,25	53,32	54,00	84,54	9,19
Int	47,79	47,00	67,06	8,19	47,36	49,00	75,57	8,69
Nur	45,06	46,00	88,54	9,41	50,71	50,50	62,74	7,92
Aff	49,14	50,00	84,12	9,17	52,07	51,50	70,65	8,41
Het	49,00	48,00	83,00	9,11	51,54	51,00	67,85	8,24
Exh	52,19	53,00	76,13	8,73	54,07	54,00	77,50	8,80
Aut	51,56	51,00	67,86	8,24	47,76	47,50	57,04	7,55
Agg	53,48	54,00	83,10	9,12	50,87	49,00	74,38	8,62
Cha	45,51	45,00	72,62	8,52	45,33	45,00	57,45	7,58
Suc	48,47	48,00	65,28	8,08	50,26	50,00	77,32	8,79
Aba	45,94	47,00	95,54	9,77	48,53	47,50	92,47	9,62
Def	46,82	48,00	79,73	8,93	50,71	52,00	73,73	8,59
Crs	49,87	49,00	102,98	10,15	44,71	43,50	99,94	10,00
Scn	50,83	51,00	85,41	9,24	49,83	50,00	74,06	8,61
Scf	55,32	56,00	91,80	9,58	53,61	53,50	81,68	9,04
Pad	47,47	49,00	72,86	8,54	48,36	48,00	48,85	6,99
Iss	57,35	59,00	72,70	8,53	55,92	56,00	66,39	8,15
Cps	52,05	53,00	78,55	8,86	51,30	51,00	66,37	8,15
Mls	48,90	50,00	76,07	8,72	46,28	46,00	62,79	7,92
Mas	53,10	54,00	64,52	8,03	50,13	49,00	68,12	8,25
Fem	45,48	46,00	114,57	10,70	49,20	47,00	86,43	9,30
Cp	54,44	54,00	79,49	8,92	50,34	50,00	104,01	10,20

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Np	49,78	51,00	67,94	8,24	52,45	52,50	35,34	5,95
A	50,68	51,00	66,70	8,17	48,68	48,50	61,61	7,85
Fc	51,04	52,00	82,06	9,06	52,84	53,00	74,21	8,61
Ac	47,26	47,00	42,41	6,51	49,18	48,00	43,43	6,59
A-1	45,32	45,00	82,46	9,08	45,97	46,00	78,80	8,88
A-2	49,10	49,00	81,75	9,04	47,05	45,50	64,48	8,03
A-3	49,36	50,00	90,39	9,51	54,00	55,00	74,45	8,63
A-4	52,19	52,00	52,08	7,22	48,96	50,00	72,33	8,50

SKALE	MENEDŻEROWIE – KOBIETY				MENEDŻEROWIE – MĘŻCZYŹNI			
ACL	Średnia	Media-na	Wa-riancja	Odch. st.	Średnia	Media-na	Wa-riancja	Odch. st.
Nck	46,72	48,00	74,21	8,61	46,35	45,00	132,90	11,53
Fav	48,74	49,50	84,06	9,17	49,77	48,00	38,71	6,22
Ufv	49,74	47,50	73,62	8,58	48,13	47,00	47,85	6,92
Com	40,24	42,00	76,05	8,72	40,29	41,00	85,55	9,25
Ach	56,22	59,00	61,55	7,85	53,61	53,00	53,05	7,28
Dom	55,63	55,50	60,64	7,79	53,68	55,00	71,23	8,44
End	54,61	56,00	72,64	8,52	56,61	57,00	63,78	7,99
Ord	54,50	56,00	53,23	7,30	57,94	57,00	85,46	9,24
Int	47,09	47,00	72,57	8,52	48,84	49,00	59,14	7,69
Nur	43,83	47,00	97,88	9,89	46,90	46,00	71,62	8,46
Aff	48,13	49,00	105,27	10,26	50,65	52,00	51,30	7,16
Het	48,76	47,50	85,39	9,24	49,35	48,00	81,97	9,05
Exh	53,70	54,00	59,42	7,71	49,97	49,00	95,17	9,76
Aut	52,15	52,00	57,42	7,58	50,68	50,00	84,43	9,19
Agg	54,00	55,00	75,96	8,72	52,71	51,00	95,55	9,77
Cha	47,33	48,50	69,56	8,34	42,81	42,00	67,03	8,19
Suc	48,59	48,00	68,34	8,27	48,29	48,00	62,81	7,93
Aba	45,43	47,00	67,10	8,19	46,68	46,00	140,43	11,85
Def	47,07	48,00	71,31	8,44	46,45	47,00	94,79	9,74
Crs	52,28	51,00	106,21	10,31	46,29	46,00	79,41	8,91
Scn	50,57	51,00	76,34	8,74	51,23	51,00	101,58	10,08
Scf	56,72	59,00	89,63	9,47	53,26	55,00	90,73	9,53
Pad	46,11	47,00	64,01	8,00	49,48	51,00	81,52	9,03

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Iss	56,91	58,00	78,44	8,86	58,00	60,00	65,80	8,11
Cps	52,74	53,50	86,33	9,29	51,03	53,00	67,70	8,23
Mls	48,87	50,00	63,94	8,00	48,94	50,00	96,80	9,84
Mas	53,33	55,00	80,54	8,97	52,77	52,00	42,45	6,52
Fem	44,57	46,00	129,10	11,36	46,84	46,00	93,41	9,66
Cp	55,54	56,00	81,81	9,04	52,81	52,00	74,03	8,60
Np	48,48	50,50	75,54	8,69	51,71	52,00	52,35	7,24
A	49,87	51,00	71,36	8,45	51,87	54,00	59,45	7,71
Fc	51,22	53,00	72,49	8,51	50,77	52,00	99,05	9,95
Ac	48,17	48,00	51,70	7,19	45,90	47,00	26,69	5,17
A-1	45,39	45,00	104,47	10,22	45,23	45,00	52,18	7,22
A-2	48,87	49,00	98,74	9,94	49,45	49,00	58,79	7,67
A-3	49,13	50,00	102,34	10,12	49,71	50,00	75,28	8,68
A-4	52,63	54,00	48,59	6,97	51,55	50,00	58,32	7,64

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532

Plik zabezpieczony watermarkiem jawnym i niejawnym: 1864783A35366532